

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO
VAREJO DE MODA VESTUÁRIO DESTINADO À
CLASSE C NO BRASIL**

GISELE TEIXEIRA MAGALHÃES
matrícula nº 108084326

ORIENTADOR: Profa. Kelli A. L. C. de Miranda

JANEIRO 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO
VAREJO DE MODA VESTUÁRIO DESTINADO À
CLASSE C NO BRASIL**

GISELE TEIXEIRA MAGALHÃES
matrícula nº 108084326

ORIENTADOR: Profa. Kelli A. L. C. de Miranda

JANEIRO 2013

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor

À minha família e ao leitor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, que, desde o início, me ajudou a trilhar esse caminho rumo a uma carreira profissional, me oferecendo ferramentas importantes para construir meu futuro.

Agradeço também à minha orientadora Kelli A. C. L. de Miranda, que abraçou meu desejo de pesquisar a Moda, às vezes de maneira mais fervorosa do que eu mesma, e me ajudou a construir esse trabalho com seus conhecimentos e paciência.

RESUMO

Esta monografia objetiva descrever como os varejistas de moda adaptaram suas estratégias às mudanças no padrão de consumo dos consumidores da classe C no Brasil. Para isso, inicialmente foi realizada uma análise do cenário econômico brasileiro, a fim de identificar a real existência de mudanças no comportamento do consumidor das classes populares. Em seguida, através de dados de pesquisas, relatórios, notícias de jornais e revistas, e *blogs*, foram destacadas as ações das empresas do varejo introduzidas a fim de atender esses clientes. Como resultados temos a introdução de novas estratégias de relacionamento com parceiros, fornecedores e consumidores, e a introdução de novos serviços, que colaboram para que as empresas aperfeiçoem o atendimento ao consumidor, melhorem seus desempenhos e ampliem suas capacidades de venda e de competição no mercado de moda brasileiro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1.1 – Cadeia produtiva de moda.....	11
Figura 1.2 – Pirâmide hierárquica do varejo de moda.....	12
Figura 1.3 – Segmentos do mercado de moda.....	14
Figura 1.4 – Hierarquia de satisfação das necessidades do consumidor.....	20

Tabelas

Tabela 2.1 – Evolução das classes econômicas entre 2003 e 2009.....	27
Tabela 2.2 – Operações de crédito ao setor privado – pessoa física.....	28
Tabela 2.3 – O que você faz com o dinheiro que separa?.....	30

Gráficos

Gráfico 2.1 – Você economiza todos os meses?.....	30
Gráfico 2.2 – Indicadores do volume de vendas do comércio varejista (tecidos, vestuário e calçados) – jan./2003 a dez./2011.....	34
Gráfico 2.3 – Crescimento do faturamento dos varejistas Marisa, Riachuelo e Renner, no período de 2003 a 2012.....	36
Gráfico 3.1 – Presença da classe C nas mídias sociais.....	43
Gráfico 3.2 – Faturamento anual do e-commerce no Brasil – R\$ bi.....	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO	10
1. O Segmento do Varejo de Moda	10
a. Níveis de mercado	12
b. Categorias de estabelecimentos	14
2. Caracterização das estratégias competitivas	15
3. O comportamento do consumidor	18
a. O consumidor de classe C	23
CAPÍTULO 2 – EVOLUÇÃO DO VAREJO DE MODA POPULAR NO BRASIL	26
1. A evolução da classe C	26
a. O padrão de consumo popular de moda	31
2. A evolução do varejo de moda para a classe C	33
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS NO VAREJO	38
1. Estratégias de <i>marketing</i>	38
a. <i>Co-branding</i>	38
b. Segmentação do mercado	40
c. Ampliação do <i>mix</i> de produtos	41
d. Promoção e vendas pela <i>internet</i>	42
2. Novos Serviços	46
a. Cartões de bandeira própria	46
3. O modelo fast fashion	47
4. Integração da cadeia produtiva	48
5. Tendências	49
CONCLUSÃO	53
BIBLIOGRAFIA	55

INTRODUÇÃO

O Brasil vivencia, desde a última década, mudanças econômicas e sociais. O crescimento da renda no país, principalmente a das classes mais baixas, fez surgir uma “nova classe média”. Com um maior poder de compra aliado à sua propensão ao endividamento mais elevada, a classe C passou a movimentar as parcelas mais significantes dos mais diferentes mercados, principalmente os varejos de bens duráveis, de vestuário e de beleza.

No entanto, mudanças no poder de compra podem ocasionar transformações no padrão de consumo da população. Estas, por sua vez, impactam na atuação das empresas em seus mercados. Neste sentido, elas procuram adotar estratégias a fim de reposicionarem-se frente a um mercado em mutação, criando atributos considerados únicos no âmbito de seus setores e que tenham valor às vistas dos consumidores. Desta forma, uma conjuntura como essa torna-se grande promotora da implementação de inovações em produtos e serviços.

Este trabalho tem como principal foco analisar a inserção da indústria da moda nesse contexto de transformações. Assim, seu principal foco é analisar as estratégias do varejo de moda destinado à classe C a partir da caracterização das mudanças no padrão de consumo desta classe para itens de moda que tenham exigido inovações por parte das empresas varejistas que atendem a este segmento social ou que, ao perceberem o potencial de vendas, deslocaram-se total ou parcialmente para este público.

Ainda que a indústria textil vestuário tenha sido largamente estudada, o elo do varejo da moda ainda é um objeto de estudo pouco explorado pelo enfoque econômico. São poucos os profissionais dedicados ao estudo do comportamento do varejo vestuário e, por isso, a principal motivação para a realização deste trabalho é tentar ampliar o volume de informação e agregar mais conteúdo ao acervo sobre o tema dentro das ciências econômicas, a partir da análise dos dados econômicos setoriais e do comportamento do consumidor e das empresas.

A metodologia adotada para a realização da pesquisa teve como base a revisão bibliográfica de textos sobre teorias microeconômica do consumidor, da função social do consumo, do comportamento do consumidor, de inovação e de estratégias competitivas. Além disso, serão apresentados os conceitos e recortes adotados no trabalho, como o conceito de

moda, demanda e varejo de moda no Brasil, e a delimitação da classe C e do varejo que a atende.

Pelo fato do tema do varejo da moda ser bastante atual e pouco explorado, a pesquisa terá caráter exploratório. E para alcançar uma visão geral do problema, optou-se por um estudo teórico com diferentes tipos de fontes bibliográficas, de diversas áreas do conhecimento, como: trabalhos acadêmicos, estudos setoriais de instituições de pesquisa e consultoria, reportagens publicadas em jornais, revistas, *blogs* e outros sítios na *internet*, que permitam monitorar tendências da dinâmica do setor.

Desta forma, o Capítulo 1 apresentará o referencial teórico necessário para o entendimento da análise que se seguirá, com o enfoque em conceitos importantes utilizados ao longo do trabalho. No Capítulo 2, será realizada a análise econômica do comportamento dos consumidores da classe C e do varejo que a atende, para caracterizar a mudança no padrão de consumo dessa faixa da população e seu impacto no varejo. Por fim, o Capítulo 3 exibirá as novas ações estratégicas adotadas pelos varejistas para atender o consumo popular, bem como outras estratégias adotadas fora deste segmento, mas que podem ser aplicadas pelos varejistas de moda popular a fim de melhorar seus desempenhos.

CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO

A moda pode ser estudada sob diferentes perspectivas, não sendo apenas resumida a uma tendência consumista num dado período de tempo. Pelo enfoque antropológico, ela é principalmente o reflexo de condutas sociais e culturais ao longo do tempo de grupos sociais diferentes, que apresentam comportamentos similares, que buscam uma identidade comum, mas, ao mesmo tempo, autêntica (LIPOVETSKY, 2008). Pelo enfoque econômico ela é analisada como um segmento de mercado, ou seja, pelo conjunto de compradores e vendedores do segmento e suas interações. Este trabalho busca analisar a moda de acordo com o segundo enfoque, porém destacando o impacto que os aspectos antropológicos podem gerar em sua constituição.

A moda desencadeia um mercado importante para economia, pois revela um grande potencial de crescimento, geração de empregos, renda e desenvolvimento para o país. As empresas que integram esse setor enfrentam o desafio de alterar continuamente o comportamento dos consumidores, prestando muita atenção nas preferências, restrições e escolhas do mesmo, buscando formas de aumentar esse consumo. (DOTTO e SHIKIDA, 2007, p. 5)

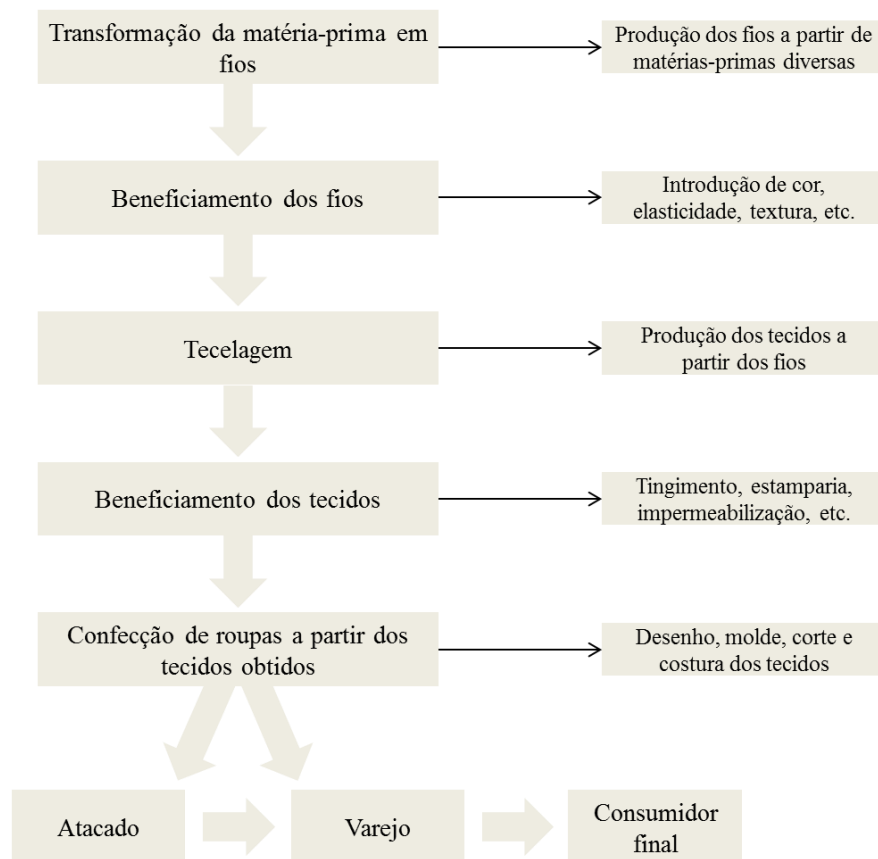
1. O Segmento do Varejo de Moda

Em termos gerais, o complexo econômico da moda está inserido nas indústrias têxtil, vestuário, nas indústrias que produzem bens associados, tais como acessórios, perfumes e cosméticos e pode ainda integrar artigos diferenciados, associados a um "estilo" identificável através de uma marca, que são baseados em diferentes tecnologias e processos de produto, como eletrodomésticos, artigos esportivos, etc. As decisões sobre quais os produtos integram esse universo são determinadas pelas preferências dos consumidores e pela extensão das vendas no mercado. (PARIS, 2010, pp. 527-528).

Neste universo, reúnem-se “um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos diversos insumos” (PROCHNIK, 2002, p. 1), e que compreendem as etapas de produção, distribuição, comercialização e serviços de

assistência. Entre elas está a atividade de varejo, apresentada abaixo no fluxograma simplificado da cadeia produtiva de moda têxtil-vestuário.

Figura 1.1: Cadeira produtiva de moda têxtil-vestuário



Fonte: Fluxograma elaborado a partir do apresentado em “Moda, Luxo e Economia”, de José Carlos Durand. Ed. Babel Cultural, São Paulo, 1988, pp. 50-51.

As etapas de produção são aquelas que compreendem desde a transformação da matéria prima em fios até a conclusão da confecção dos artigos. E a etapa que antecede a atividade de consumo é a comercialização, onde é fundamental a definição de estratégias de vendas e de relacionamento com os consumidores. Aqui destacamos a atividade do varejo, cuja definição mais simples que podemos utilizar é: “o conjunto de atividades de vendas [de produtos ou serviços] voltadas diretamente para o consumidor final, para uso pessoal ou familiar, independente de como é feita a negociação ou local de instalação” (DRUMOND, A et all, 2001, pp. 20-21). Essa é a principal distinção em relação ao atacado, caracterizado pela

venda de produtos que ainda serão novamente comercializados antes de atingirem o consumidor final.

Dentro da cadeia de valor da moda, o varejo assume posição de destaque. Como os produtos estão diretamente relacionados com gostos e a aceitação de tendências, a proximidade com o cliente é essencial para identificar os desejos dos consumidores. Desta forma, por ser a ponta da cadeia, o varejo é capaz de perceber quais os possíveis sucessos, ditando assim os movimentos no restante da indústria.

a. Níveis de mercado

Para definir com maior propriedade suas estratégias de negócio e seus posicionamentos, os varejistas de moda unem conhecimento e expertises à criação de classificações para o mercado, a fim de compreender melhor as características dos consumidores tornando mais fácil o estudo de mercado. Assim, dividem o mercado da moda em quatro nichos de características e públicos-alvo prioritários diferentes.

Figura 1.2: Pirâmide hierárquica do varejo de moda



Fonte: Elaborado a partir do fluxograma apresentado na obra “Marketing Fashion”.
POSNER, Harriet. **Marketing Fashion**. Londres: Ed. Laurence King, 2011, p. 13.

- Alta costura: é o nível mais elevado na pirâmide hierárquica do varejo de moda, representando a moda como arte. Seus produtos possuem alta qualidade de materiais, desenhos e tendências, restritos a diversas condições de venda. O termo “*haute couture*” é protegido e só pode ser utilizado pelas casas de costura de Paris, que produzem somente duas coleções por ano e cumprem outros tantos requisitos e, por isso, atendem a um público bastante selecionado.

- Moda luxo: trata-se da moda criada por grandes estilistas e *designers*, aqueles que ditam as tendências e introduzem inovações, porém é menos exclusiva que a alta costura. Os produtos deste segmento são mais acessíveis, no entanto continuam atendendo a consumidores de alto poder econômico.

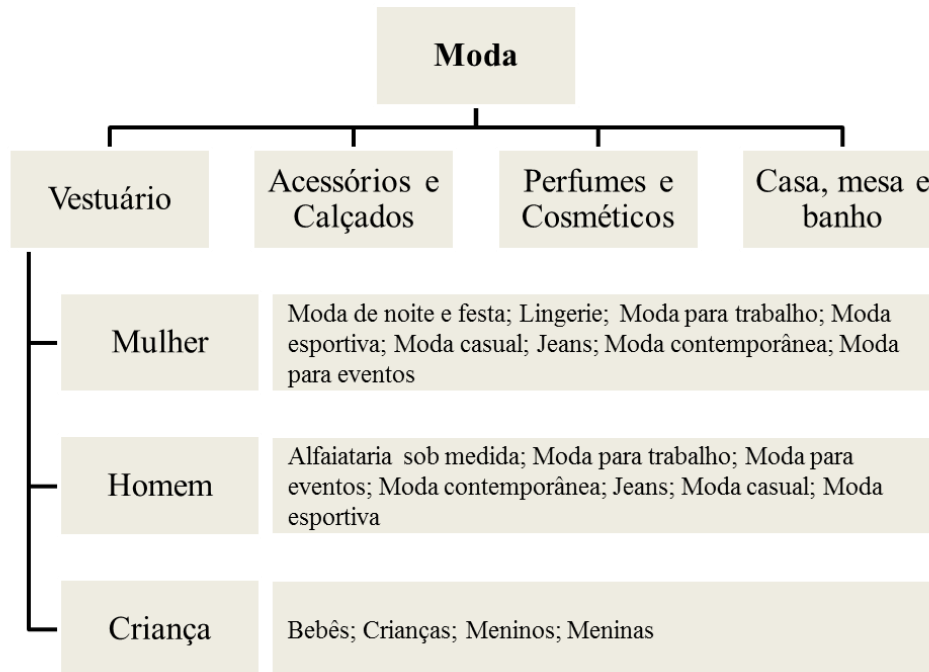
- *Prêt-à-porter*: é a divisão do mercado que representa a popularização da moda. É caracterizada pela produção em massa de roupas bastante padronizadas, mas que ainda guardam certa originalidade, pois as coleções são produzidas por estilistas que tem mais contato com o público e conseguem atender mais rapidamente suas necessidades. Geralmente as marcas elaboram quatro coleções anuais inspiradas pelas tendências introduzidas pelos níveis superiores da pirâmide.

- Modinha: segmento do varejo de moda popular. É aquele com produtos de menor valor agregado, já que são elaborados a partir dos modelos de coleções introduzidas anteriormente pelos demais níveis da pirâmide e produzidos com matérias-primas de qualidade inferior. Além disso, o ciclo do produto é mais acelerado, sendo apresentadas seis coleções anuais, a fim de manter as receitas de vendas da empresa.

Assumindo que variáveis como o preço das mercadorias e a renda resultam em diferentes decisões de consumo, o segmento de modinha é considerado aquele que consegue atingir as classes mais baixas da sociedade. No entanto, as decisões de consumo são influenciadas por outras variáveis que moldam o comportamento do consumidor, como seus grupos de referência, sua renda, seu estilo de vida, sua cultura, a opinião pública e as mídias que o rodeiam (KARSAKLIAN, 2000, pp. 11-14). Por esse motivo, tanto mudanças na renda como nas preferências dos consumidores de baixa renda podem alterar esta definição.

Por fim, quanto ao tipo de produto, a segmentação do mercado mais comum é a representada no diagrama a seguir, onde destacamos o perfil do consumidor e os recortes segundo a ocasião de uso dos itens listados.

Figura 1.3: Segmentos do mercado de moda



Fonte: Fluxograma adaptado a partir do apresentado na obra “Marketing Fashion”, de Harriet Posner. Ed. Laurence King, Londres, 2011, p. 10.

b. Categorias de estabelecimentos

Existem diversos tipos de estabelecimentos de varejo, diferenciados em sete categorias principais: lojas de especialidades, lojas de departamento, supermercados, lojas de conveniência, lojas de descontos, lojas de liquidação e *showroom* de vendas por catálogo (ZAMBON e BENEVIDES, 2003, pp. 6-7). O varejo moda no Brasil trabalha principalmente em lojas de especialidades, de departamento e de liquidação. Apesar disso, os hipermercados também se encontram no comércio, embora oferecendo itens mais populares.

As empresas mais frequentes no segmento moda brasileiro são as lojas de especialidades, que comercializam linhas restritas de produtos semelhantes¹. São exemplos deste tipo de estabelecimento aqueles das marcas Maria Bonita, Farm e Mercatto².

¹ É importante não confundir linha de produto com coleção. A primeira é a classificação de produtos com funções similares. A segunda diz respeito a um conjunto de produtos que se comunicam por apresentarem harmonia do ponto de vista estético ou comercial.

² Marcas de moda luxo, *prêt-à-porter* e modinha, respectivamente, nacionalmente conhecidas.

Lojas de liquidação geralmente vendem itens que já foram dispostos em outros estabelecimentos, mas que não conseguiram ser comercializados, ou produtos com defeitos. Por isso, são vendidos a preços mais baixos inclusive do que aqueles exercidos no atacado. Também chamadas de ponta de estoque ou lojas *off-price*, alguns exemplos são Cavendish Off, Maria Filó Off e Eclectic Off.³

As lojas de departamento dispõem de produtos mais diversificados, não se limitando apenas à venda de produtos do mesmo segmento de varejo. Muitas negociam roupas, sapatos e itens para casa num mesmo ambiente, classificado em departamentos. Por isso, a tendência é de atuarem em diversos nichos ao mesmo tempo. Podemos citar marcas como Daslu, Zara e Riachuelo.⁴

Por fim, um tipo de comércio muito frequente no Brasil são as feiras, que podem ser tanto de varejo, com as mesmas características de venda das lojas de liquidação (apesar de serem temporárias – ex. Top Fashion Bazar, no Rio de Janeiro), ou de atacado (as feiras de “*fashion business*”). Além disso, o varejo de moda possui um segmento bastante específico, constituído pelos ateliês. Eles são casas de costura que produzem peças pouco padronizadas, elaboradas por estilistas e feitas de modo mais artesanal, porém não necessariamente representam moda luxo, pois seus produtos podem ser mais acessíveis. Esse é o caso dos ateliês de *designers* que ainda estão se inserindo no mundo da moda.

Observamos que todas as categorias de lojas podem estar nos diferentes nichos de mercado, de marcas com públicos-alvo bastante distintos – tanto em relação ao nível de renda (luxo, *prêt-à-porter* e modinha), quanto em relação ao segmento de mercado (vestuário, acessórios, feminino, masculino, etc). O que parece estar relacionado com as estratégias de atuação das empresas é a construção do ambiente físico das lojas e suas localizações, mais do que o tipo de estabelecimento.

2. Caracterização das estratégias competitivas

Segundo a teoria microeconômica, a maior parte do comércio varejista pode ser classificada como mercado de concorrência monopolística, onde existem muitas empresas

³ Marcas de moda luxo e *prêt-à-porter*.

⁴ Marcas de moda luxo, *prêt-à-porter* e modinha, respectivamente, nacionalmente conhecidas.

concorrentes que vendem produtos altamente substituíveis, mas que adotam estratégias para diferenciá-los (marca, qualidade, aparência ou reputação) em busca de vantagens monopólicas em seus nichos de mercado (PINDYCK & RUBINFELD, 1994, p 551; 554). Assim, como apontam Mamede e Carvalho (2011, p. 2), a disputa por mercados e o desejo das empresas em se destacarem nos seus setores acirra a competitividade entre as organizações.

Neste cenário, as empresas têm a opção de competir naturalmente, a partir de tentativa e erro, sem análise profunda do mercado no qual se inserem e de suas características, ou competir estrategicamente, a partir da definição de um plano estratégico de penetração no mercado.

Na primeira opção, o processo espontâneo da competição natural é comum a todas as empresas inseridas num mercado, e é inevitável sempre que houver mais de uma empresa fornecendo um tipo de produto ou serviço. No entanto, quanto mais companhias existem num mercado, maior será a concorrência do mesmo, causando, muitas vezes, um processo desgastante em que as empresas acabam vendo seus retornos decrescerem e suas margens desaparecerem. Por esse motivo, a introdução de estratégias corporativas ao processo concorrencial passa a ser elemento central na estratégia das empresas, resultando em manutenção ou expansão de sua participação no mercado.

Michael Porter, um dos autores de estudos empresariais mais reconhecidos, possui diversos livros sobre estratégia. Em sua obra *Competição* conceitua o posicionamento estratégico como “desempenhar atividades *diferentes* das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira *diferente*” (PORTER, 1999, p. 28). E em sequência ainda completa:

Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima (PORTER, 1999, p.73).

É importante diferenciar estratégia de eficiência operacional. Uma empresa tem eficiência operacional quando consegue realizar suas funções melhor que as demais. Porém, uma empresa só estabelece uma estratégia quando consegue realizá-la de forma diferente, integrando suas atividades num sistema coeso para proporcionar um *mix* único de valores. Assim, a empresa consegue criar uma posição exclusiva em relação às rivais e, por isso, pode-

se afirmar que a concorrência estratégica lhe permite adquirir vantagens competitivas que tornam seu posicionamento sustentável.

“A essência da estratégia é lidar com a competição” (PORTER, 1998, p. 11) e ela é influenciada por cinco forças (as cinco forças de Porter): concorrentes existentes, concorrentes potenciais, poder de barganha dos fornecedores, dos clientes e ameaça de substitutos. Todas elas são ameaças à penetração da empresa no mercado em que se apresenta, por isso é importante que ela tenha conhecimento profundo de cada uma das forças e de si mesma. Deste modo, ela consegue determinar quais são suas fraquezas e potenciais, as oportunidades e ameaças do mercado para construir uma estratégia compatível e sua capacidade de reduzir os poderes dos fornecedores, clientes, substitutos e rivais existentes e potenciais.

No entanto, não basta a uma empresa adotar uma estratégia que lhe dê vantagem competitiva frente às demais. Esta vantagem competitiva deve ser percebida pelo consumidor, pois ele compara as opções semelhantes para determinar qual a mais apropriada à sua necessidade. Por isso, “as empresas necessitam estar ligadas nas mudanças nos mercados e buscar ações efetivas e consistentes para desenvolver um posicionamento eficiente, duradouro e com resultados” (MAMEDE e CARVALHO, 2011, p. 2). E ainda, necessitam buscar diferenciações nos produtos e serviços e apoiarem-se na propaganda, que assume uma grande importância na disseminação das ações de diferenciação da empresa, facilitando a percepção dos clientes em relação à marca. Pois, “o melhor desempenho da empresa pode ser atribuído à geração de maior valor para o cliente e à sustentação desse valor ao longo do tempo” (KOTLER, 2000 in: MAMEDE e CARVALHO, 2011, p. 2).

Uma forma de promover a diferenciação é adotar processos de inovação. Segundo o Manual de Oslo⁵, de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, define-se “quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*” (FINEP, 1997, p. 23). As inovações de produto são aquelas que provocam mudanças significativas na composição ou apresentação do produto ou serviço final, como, por exemplo, novas funcionalidades do produto e serviços adicionais. As de

⁵ O conceito de inovação levado em conta no presente trabalho será o estabelecido pelo Manual de Oslo, pelo fato deste manual ditar normas de pesquisa de inovação utilizadas no mundo inteiro. Além disso, podemos dizer que a classificação schumpeteriana – e ainda outras que possam existir – são resumidas por aquelas do Manual, que são mais abrangentes.

processos são transformações nos métodos de produção e distribuição, como mudanças na logística ou nas matérias-primas. As organizacionais representam alterações nos métodos organizacionais, como adoção de novas práticas de negócios. Por último, as inovações de *marketing* referem-se a mudanças na comunicação da empresa e na colocação de seus produtos no mercado, como mudanças no *design* e em embalagens, novos mercados e novos meios de promoção.

Segundo autores schumpeterianos, a inovação é resultado do processo de concorrência entre as empresas, pois ele instiga as empresas a buscarem a adoção de estratégias que lhe permitam auferir lucros extraordinários. Enfim, a inovação traz diferenciação para as organizações, possibilitando-lhes introduzir maior eficiência aos seus processos, reduzindo custos, ou aumentar o valor percebido do produto ou serviço final, elevando os preços. Ambas as ações levam acréscimos ao lucro, seja por redução de custos ou aumento da receita.

As empresas do setor de varejo dependem da diferenciação de seus serviços para sustentarem sua participação ou expansão no mercado. Por isso, mudanças nas forças externas, como a expansão do consumo, podem ser estímulo à adoção de novas estratégias competitivas e da promoção de diferentes tipos de inovação. Este trabalho procurará identificar se estas transformações, de consumo e nas empresas, estão de fato acontecendo.

3. O comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor é um conjunto de atividades mentais, emocionais e físicas executadas por um indivíduo que o leva à seleção, compra e uso, de um produto ou serviço, a fim de saciar suas vontades (RICHERS, 1984 in: MEDEIROS e CRUZ, 2006, p. 168). O consumidor é movido por estímulos internos e externos e condiciona suas escolhas, mesmo que involuntariamente, a suas preferências (personalidade), suas percepções, seus conhecimentos e seus objetivos. As decisões de consumo também sofrem influência de outras variáveis que alteram o comportamento do consumidor, como sua renda, sua cultura e as opiniões da sociedade onde está inserido.

Segundo a teoria econômica, o comportamento do consumidor é pautado pelos seguintes parâmetros: racionalidade, elasticidade-renda da demanda e tipologia do bem. Ela

aponta que os consumidores tentam maximizar suas satisfações por meio de uma determinada combinação de bens e serviços, i.e., eles agem racionalmente, comparando cestas de mercado. Assim, consideram que o aumento da quantidade adquirida de uma mercadoria leva-o à satisfação e à reavaliação da necessidade da mesma (PINDYCK e RUBINFELD, 1994, pp. 112-113).

As ações das pessoas no ambiente de mercado também sofrem interferência das elasticidades-renda da demanda – a variação da quantidade demandada em função de uma alteração na renda. Isto significa que, a partir de uma elevação de sua renda, o indivíduo demandará mais de um bem quanto mais elástico for seu consumo. Além disso, a compra é influenciada pela tipologia do bem: normal ou inferior. São chamados de bem normal aqueles que tem seus consumos elevados quando a renda do indivíduo sofre um aumento. Já bem inferior é o que tem sua demanda reduzida quando os agentes passam a obter maiores rendimentos (por exemplo, produtos de menor qualidade podem ser enquadrados aqui, já que normalmente são consumidos por seus preços mais atraentes).⁶

Enxergado sob a teoria de administração de empresas, o comportamento do consumidor ainda tem outras características. A Teoria Motivacional de Abraham Maslow, afirma que o consumidor se ocupa de suas necessidades de acordo com uma organização hierárquica de prioridades, em que ele só procura satisfação de uma quando a anterior for atingida. Seguindo um ordenamento de preferências, as primeiras carências a serem atendidas são aquelas fisiológicas como fome, sede, repouso. Em seguida, aparecem as necessidades de segurança (abrigo, proteção), relacionamento (amor, amizade, etc.), estima (confiança, conquista, status) e, por último, as de realização pessoal. A figura abaixo apresenta esta hierarquia.

⁶ Ainda existem outras duas tipologias de bens. Bem superior ou de luxo é aquele cuja elasticidade-renda da demanda é superior a 1, ou seja, um aumento de 1% na renda provoca uma elevação na demanda de mais que 1%. E bem de consumo saciado, cujo consumo não se altera quando a renda varia, isto é, a quantidade demandada do bem não aumenta (diminui).

É comum encontrarmos grande parte dos produtos de moda com a característica de bens de luxo. No entanto o presente trabalho trata do segmento modinha, que é voltado para um público de renda inferior. Por isso admitiremos que, em geral, os agentes da classe C não direcionam ao consumo de vestuário uma parcela da sua renda superior a um possível aumento da mesma.

Figura 1.4: Hierarquia de satisfação das necessidades do consumidor



Fonte: Fluxograma elaborado a partir do apresentado na obra “Comportamento do consumidor”, de Eliane Karsaklian. Ed. Atlas, São Paulo, 2000, p. 30.

Evidentemente, esses níveis não independem uns dos outros e a satisfação de um nível não elimina a necessidade de satisfação do outro. O que ocorre é uma transformação de valência na dinâmica do indivíduo. Em determinado nível, satisfazer a certas necessidades pode ser preponderante, mas simultaneamente poderá haver outros desejos incluídos, o que explica por que a análise motivacional nos mostra que tanto a motivação quanto a personalidade são compostas de vários elementos e nunca de um só fator (KARSAKLIAN, 2000, pp. 30-33).

Pode-se dizer que o consumo de moda se enquadra nos segmentos de relacionamento, estima e realização pessoal⁷, onde a compra se dá primeiramente de forma a suprir a necessidade de pertencimento (de modo a garantir seus espaços dentro de suas redes de relacionamento), mas também surge como vontade de afirmação pessoal perante os demais. Pelo lado econômico, este fato pode ser associado ao conceito de externalidade de difusão, que é positivo quando existe o desejo de possuir uma determinada mercadoria porque quase todas as outras pessoas já têm ou pelo fato de estar na “moda”, e que explica em parte o

⁷ É evidente que a aquisição de um item de vestuário originalmente ocorre de modo a suprir uma necessidade de segurança, porém não é sobre essa necessidade que a moda se baseia, por isso esse nível será desconsiderado.

processo de difusão da moda de tendências (PINDYCK e RUBINFELD, 2002, in: DOTTO e SHIKIDA, 2007, pag 167-168).

Por outro lado, a moda colabora para prover este *status*, enquanto as empresas agregam valor aos produtos quando colaboram para o consumidor atingir uma posição relevante dentro de um grupo, ou até entre ele e os demais.

Em seu livro *O império do efêmero: A moda e seu destino nas sociedades moderna*, Lipovetsky (2008) chama a atenção para a evolução da moda em consonância com o progresso das sociedades. Sua teoria sociológica realça a ligação da moda às grandes mudanças ideológicas ocorridas ao longo de décadas. Como, por exemplo, a ascensão do neoliberalismo que transformou o estilo de vida das pessoas, introduzindo um caráter individualista em seus hábitos, o gosto pelo novo e pelo sucesso.

O autor aponta que nos séculos passados a moda não era plural nem democrática. Era feita para as altas classes sociais e, muitas vezes, só a nobreza tinha acesso às produções. Os hábitos dos menos abastados se resumiam à cópia das invenções dos altos escalões, não tendo representatividade própria. A indústria moderna da moda surge com o objetivo de suprir os desejos de identidade e integração social que emergiram nas últimas décadas, introduzindo diversos estilos, padrões, gostos e valores.

Portanto, o consumo de novas tendências de moda vestuário foi possibilitado pelo advento da indústria e a disseminação do pensamento e comportamento liberais. Por exemplo, a emancipação das mulheres deu-lhes maior liberdade e acesso a novas experiências. Ao entrarem no mercado de trabalho elas passaram também a impor suas preferências e a administrar seus hábitos de consumo. Esse fato desempenhou um papel crucial na expansão e consolidação da indústria da moda nos diversos países, segmentos e estilos.

No entanto, as teorias do comportamento do consumidor (econômica, de administração e social) não parecem suficientes para uma reflexão completa sobre o consumo de moda. Isso porque elas nos fazem perceber a compra como um ato planejado em que os consumidores conhecem plenamente suas necessidades e desejos. Este é o limite destas análises do comportamento do consumidor, que não permitem explicar o fenômeno da compra por impulso, aquele que acontece de maneira imediata, sem que haja reflexão prévia do consumidor sobre sua ação.

Apesar de existirem divergências entre os estudiosos sobre o tema, podemos classificar a compra por impulso como aquela não planejada previamente pelo consumidor

antes de sua entrada num estabelecimento de varejo (ou sítio de varejo *online*). Antes da compra, o consumidor não vê o produto como um item de necessidade ou desejo, mas esses sentimentos lhe são atribuídos por fatores externos existentes na loja. Este pode ser o ambiente no qual se insere, a disposição do produto, liquidações, propagandas, e outros.

O ato de compra de modo impulsivo deriva de uma percepção repentina e imediata de uma nova carência a partir de estímulos externos. Estes geram conflitos psicológicos, causando um desequilíbrio na mente do indivíduo. Tal condição leva-o à perda de sua capacidade de avaliação cognitiva e, portanto, ele não consegue prever as consequências do consumo e, por isso, o realiza.

O varejo de moda comercializa a maioria de seus produtos baseado nessa característica específica do comportamento do consumidor de comprar mais para satisfazer um desejo do que para suprir uma necessidade concreta.

Por isso, as empresas procuram adotar estratégias que lhes dêem vantagens competitivas frente às demais ao mesmo tempo em que sejam percebidas pelo consumidor, pois ele compara as opções semelhantes para determinar qual a mais apropriada à sua necessidade. Assim, “as empresas necessitam estar ligadas nas mudanças nos mercados e buscar ações efetivas e consistentes para desenvolver um posicionamento eficiente, duradouro e com resultados” (MAMEDE e CARVALHO, 2011, p. 2).

Como exemplo, as marcas bem sucedidas tendem a manter seus ambientes atraentes, expositivos e agradáveis, trocar suas vitrines semanalmente, investir em sensações diferentes (músicas, cheiros, etc.) a fim de criar uma atmosfera própria ao consumo, estimulando a compra não planejada.

Como aponta Luciana Aguiar, sócia diretora da empresa Data Popular⁸, as motivações econômicas explicam apenas em parte o comportamento do consumidor. Pois,

(...) considerar que as pessoas consomem segundo uma lógica racional, ou guiadas por uma razão prática, é uma forma de simplificar todo um conjunto de variáveis que não raro nos faz comprar coisas que não precisamos, escolher um produto de determinada marca, pagar mais caro por um produto diante de outro similar e mais barato, comprar em quantidades capazes de suprir um batalhão, adquirir o que não precisamos mas não conseguimos viver sem (...) O fato é que consumo é uma

⁸ O Data Popular é um instituto de pesquisa e produção de conhecimento sobre as variáveis envolvidas no mercado popular. O instituto se tornou parceiro da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – SAE/PR para a realização de inúmeros estudos sobre a classe média brasileira. Endereço eletrônico: <http://www.datapopular.com.br>.

prática cultural e só quando é entendido sob esse ângulo é que tais praticas assumem contornos mais claros e inteligíveis⁹

À luz dessas características do consumo, o movimento de expansão dos mercados dos países emergentes, que ocorre devido ao aumento de renda das classes mais pobres, permite um aumento do mercado de moda no Brasil. Isto porque coloca as classes inferiores da sociedade como influenciadores do mercado de vestuário, já que elas também passam a querer ver seus estilos de vida e suas preferências espelhados pelas vitrines, atendendo às suas necessidades de estima e realização pessoal.

Pesquisas sobre o consumo popular têm revelado um movimento das massas em criar uma identidade própria. Esse contexto demanda novas ações das empresas para se adaptarem ao novo cenário e criarem novas maneiras de enquadrar os desejos de seus clientes, como será mostrado no terceiro capítulo deste trabalho. Portanto, estudar esse nicho de mercado específico torna-se relevante, e o primeiro passo para isto é identificar quem é o consumidor da classe C.

a. O consumidor de classe C

Embora o termo classe média seja de uso comum em diferentes estudos, sua definição depende de decisões arbitrárias. De modo a desenvolver uma definição “oficial” para a nova classe média, a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR) instituiu, por meio da Portaria Ministerial nº 61, de 27 de setembro de 2011, um grupo de trabalho com a finalidade de desenvolver uma definição capaz de orientar as políticas públicas na esfera federal. Segundo o grupo, não existe uma divisão natural ou única que aponte quem pertence ou não à classe média.

Na verdade, o conceito de classe média é apenas um instrumento analítico capaz de organizar e hierarquizar a heterogeneidade das famílias brasileiras de tal forma a identificar o grupo no meio da pirâmide social. Sua validade deve ser avaliada não em termos de sua fidedignidade, mas sim em termos de sua utilidade analítica, seja para a compreensão da dinâmica social brasileira, seja para a melhoria do desenho e da adequação dos diversos programas sociais, contribuindo, portanto, para sua maior eficácia. (SAE/PR, 2012, p. 13)

⁹ Entrevista cedida a revista Consumidor Moderno, em abril de 2008, disponível no endereço http://www.datapopular.com.br/html/documentos/consumidor_moderno_abril.pdf, acessado em 02/12/2012.

No entanto, o grupo entende que, apesar de a renda não ser o indicador perfeito, ela tende a ser o indicador unidimensional mais próximo do ideal. Por isso, diversas pesquisas adotam a renda familiar e seus correspondentes *per capita* como referencial.

Os institutos e empresas de pesquisa que adotam a classificação criada a partir dos estudos da SAE/PR, que se baseiam na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), incluem como classe média o grupo de famílias com renda *per capita* média acima de R\$ 291 até R\$ 1019. Com três subdivisões, as rendas familiares médias mensais da nova classe média são R\$ 1.540 (C3), R\$ 1.925 (C2) e R\$ 2.813 (C1).

Outras instituições, como a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FECOMERCIOSP), baseiam sua classificação no valor dos rendimentos monetários e não monetários definidos pela Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) do IBGE, e utilizam a renda média familiar mensal como referência, ao invés da renda média *per capita*.¹⁰ Para a FECOMERCIOSP, a classe média (ou classe C) compreende o grupo para o qual o valor da renda média familiar mensal é mais próximo da renda média mensal de todas as famílias brasileiras (cerca de R\$ 2.900). Assim, o valor da renda média familiar mensal está entre R\$ 1.400 e R\$ 7.000, ou renda *per capita* média entre R\$ 424,2 e R\$ 2.121,2¹¹.

O intervalo que delimita a classe média também é uma decisão arbitrária e pode considerar outros aspectos do ambiente socioeconômico para estipular os limites superiores e inferiores, como por exemplo, o padrão de consumo das famílias. Por isso, o Critério Brasil, um critério amplamente adotado em pesquisas de opinião e padrão de consumo proposto pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), utilizado pelas empresas e consultorias para segmentar a população segundo seu poder de compra, classifica a população segundo uma pontuação obtida pela posse de determinados bens e o grau de instrução do chefe da família, e subdivide a classe em duas categorias (C1 e C2). A partir disto, é estabelecida uma correlação com o poder de compra do domicílio e o resultado é a definição de classe C como aquela cuja renda média mensal é de R\$ 1.024 (C2) ou R\$ 1.541 (C1).

¹⁰ Conforme estudo coordenado pelo SAE/PR, por se tratar de uma pesquisa com propósitos múltiplos, a investigação da renda da PNAD tende a ser naturalmente limitada, e rendas eventuais e rendas não monetárias, tão importantes entre as classes mais baixas não são consideradas. Por este motivo, a pesquisa leva a subestimativas da renda familiar, e os limites para a definição da classe média seriam diferentes em relação à POF, do mesmo IBGE (maiores quando a POF é utilizada). No entanto, como a POF é realizada a cada 5 anos e a PNAD é anual, mesmo a despeito dos valores de renda mais baixos, a SAE/PR adota a PNAD como referência.

¹¹ Valor obtido com a divisão da renda familiar pelo tamanho médio das famílias divulgado pela POF, que foi de 3,30 indivíduos.

Portanto, existem diferenças quanto à demarcação da classe C segundo o interesse da pesquisa e o critério adotado pela instituição que a empreende. Essa disparidade entre os dados disponíveis para consulta torna-se um limite à nossa análise. Isso porque avaliamos fontes de pesquisa que utilizam critérios de seleção diferentes. No entanto, há consenso quanto ao uso de renda e características complementares, como padrões de consumo para caracterizar as transformações que acontecem na base da pirâmide social. Além disso, todos os dados, independente da metodologia para estratificação da população em classes, mostram uma expansão do mercado consumidor das classes de mais baixa renda. Ademais, são sobre esses mesmos dados que as empresas varejistas se pautam a fim de definir suas estratégias. Logo, apesar de haver uma margem de erro nesse tipo de análise, ainda se pode tirar importantes conclusões, como se verá nos próximos capítulos.

CAPÍTULO 2 – EVOLUÇÃO DO VAREJO DE MODA POPULAR NO BRASIL

O presente capítulo tem como principal objetivo apresentar as características atuais do mercado de moda a partir das alterações no comportamento de consumidores e varejistas. Para isso, exhibe uma coletânea de dados recentes sobre a evolução do consumo e sobre as empresas varejistas brasileiras, que possibilitam caracterizar a dinâmica do segmento. Ele está baseado em estudos setoriais de instituições de pesquisa, estudos de empresas de consultoria publicados em revistas e sites de referência, além de outras reportagens publicadas em jornais, revistas, *blogs* e outros sítios na *internet*.

1. A evolução da classe C

O Brasil passou as duas últimas décadas do século XX tentando combater a inflação e promover a estabilização de sua economia. O país obteve sucesso no início dos anos 2000, após a criação do Plano Real (1994) e a superação das crises que sucederam, no período de 1997 a 2001 (Ásia, Rússia, Brasil, Argentina).

No ano de 2003, o governo iniciou diversas ações sociais a fim de reduzir o número de famílias em condição de pobreza – pois, naquele momento a distribuição de renda encontrava-se extremamente desigual. Planos como o Bolsa Família, Bolsa Escola, Fome Zero, e outros foram (e, em alguns casos, ainda estão sendo) eficazes para a elevação da renda mensal de um número muito grande de famílias brasileiras. Além disso, o país contou com altas taxas de crescimento, favorecidas pelo bom desempenho das exportações, graças à alta dos preços das *commodities*, e uma expansão do emprego (o desemprego atingiu o patamar de 6,7% em 2009, contra 11,7% em 2002), renda (o rendimento médio real cresceu 4,9% entre 2002 e 2010) e crédito (que teve taxas de crescimento médias anuais de 12%).

Foi a partir desse contexto que 11 milhões de pessoas conseguiram ascender às classes C e B entre 2003 e 2009. É o que nos mostra o relatório *A Evolução da Classe Média e o Seu Impacto no Varejo* da FECOMERCIOSP (Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo), publicado em fevereiro de 2012.

Hoje, segundo o mesmo estudo, das 57 milhões de famílias brasileiras, 52% correspondem à classe C, quando só representavam 39% do total em 2003. Esse aumento de 59% da população pertencente à classe C equivaleu a uma diminuição do número de famílias das classes D e E, correspondendo a um enriquecimento da população brasileira.

Tabela 2.1: Evolução das classes econômicas entre 2003 e 2009

		GERAL	CLASSE E	CLASSE D	CLASSE C	CLASSE B	CLASSE A
2009	Classe de rendimento (R\$)		até 920	920-1.380	1.380-6.900	6.900-11.500	11.500+
	Rendimento médio (R\$)	2.928	599	1.135	2.857	8.323	17.961
	Número de famílias	57.816.604	12.503.385	10.069.184	30.044.259	2.994.837	2.204.938
	Part. % Famílias	100%	22%	17%	52%	5%	4%
	Rendimento Total Mensal (R\$ milhões)	169.294	7.488	11.432	85.845	24.926	39.602
2003	Classe de rendimento (R\$)		até 942	942-1.570	1.570-6.281	6.281-9.422	9.422+
	Rendimento médio (R\$)	2810	575	1.210	2.981	7.562	17.113
	Número de famílias	48.534.638	14.696.772	10.181.484	18.952.229	2.236.892	2.467.262
	Part. % Famílias	100%	30%	21%	39%	5%	5%
	Rendimento Total Mensal (R\$)	136.404	8.454	12.324	56.489	16.915	42.223
Evolução N° Famílias		19%	-15%	-1%	59%	34%	-11%

As faixas de renda de 2009 foram reajustadas levando-se em conta o rendimento monetário e não-monetário, desprezando-se a variação patrimonial, de modo a que fosse comparável com 2003, visto que esse último componente não fazia parte do cálculo da POF-2003. Os valores de ambas as POFs foram atualizados para dez/2010 pelo INPC.

Fonte: Adaptada de FECOMERCIO SP (2012), pag. 48.

No tocante ao potencial de consumo, foi constatado uma elevação, representando 31,5% em relação ao PIB de 2011, quando o consumo das famílias representou 61,7% do

PIB. Esse consumo superior da classe C leva benefícios para diversos setores, principalmente o varejista.

O comércio varejista foi um dos setores mais privilegiados com a mudança dos padrões sociais da população brasileira. De 2004 a 2010, a taxa média de crescimento do comércio varejista no Brasil foi de 9% ao ano, proporcionando um aumento real das vendas no período de 82%. Ou seja, em sete anos o comércio varejista quase dobrou de tamanho. (FECOMERCIO SP, 2012)

Grande parte do aumento no consumo das famílias foi propiciado pela expansão do volume de emprego e de crédito concedido às famílias. A Tabela 2.3 nos mostra a variação percentual de concessão de crédito a pessoas físicas desde o início do período (2002-2011), que foi de 683%. A partir desses dados é possível perceber altas taxas de crescimento da concessão de crédito a pessoas físicas, principalmente a partir de 2004 até 2008, quando, então, a crise financeira mundial começou a comprometer as operações, apesar de ainda terem mantido alto crescimento.

Tabela 2.2: Operações de crédito ao setor privado – pessoa física

	R\$ milhões*	Crescimento
2002	854.895	-
2003	956.482	12%
2004	1.312.346	37%
2005	1.880.692	43%
2006	2.503.335	33%
2007	3.113.211	24%
2008	4.142.287	33%
2009	4.944.809	19%
2010	5.670.443	15%
2011	6.689.893	18%
Variação entre 2002 e 2011		683%

*Valores reais, corrigidos pelo INPC.

Fonte: IPEA. Disponível em <ipeadata.gov.br>. Acesso em 21 dez. 2012.

Apesar da desaceleração da economia em 2011 e 2012¹² diversas pesquisas sugerem grande crescimento do consumo da classe média até 2020, como a publicação da Revista Exame (22/08/2012).¹³ A consultoria McKinsey prevê um crescimento de quase 100% para o mercado consumidor brasileiro, que deve corresponder a 3,3 trilhões de reais, dos quais R\$1,3 trilhões deverão ser movimentados por congelados, cosméticos e vestuário.

O estudo da FECOMERCIO SP prevê que a classe C será a base de sustentação da economia em 2015, com um consumo de R\$ 1,46 trilhão, maior do que o das demais classes sociais. Isso pode ser explicado não só pelo aumento da renda da população desta classe, mas também pelas suas características de gestão da renda familiar. Pois as famílias da classe média tendem a poupar menos e, por isso gastam mais.

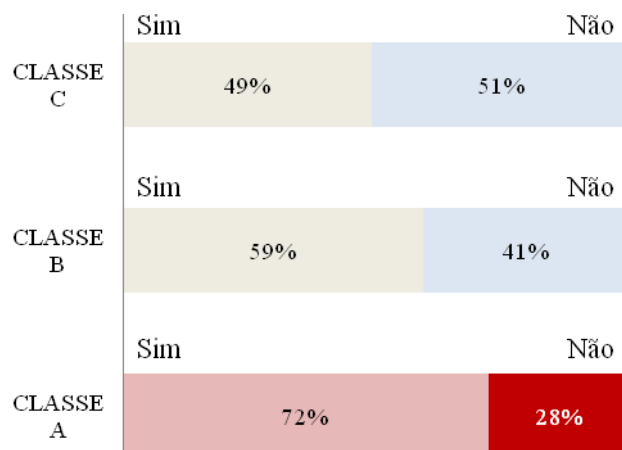
Uma pesquisa da consultoria Kantar Worldpanel, divulgada pelo site da Revista Veja (13/09/2012), mostra que a classe C é a única que gasta mais do que ganha, contabilizando um déficit de 2% na relação renda e gasto. Isso é um dos motivos para o aumento recente dos níveis de inadimplência no país, fato que, para a consultoria, contribui para a desaceleração do consumo.

O Gráfico 1 e a Tabela 4 nos mostram que a classe C é a que menos economiza entre as três classes mais elevadas da sociedade. Além disso, ela investe menos, em relação às outras, e é a que mais precisa economizar para saldar dívidas contraídas.

¹² O crescimento do PIB foi de 2,7% em 2011 e é estimado para menos de 2% em 2012, segundo as Contas Nacionais, publicadas pelo IBGE (Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val_201203_3.shtm>. Acesso em 06 jan 2013.

¹³ Um motivo importante para as provisões positivas em relação ao consumo das famílias, apesar do atual aumento da inadimplência é o fato desta ser provida de um caráter cíclico. Isto é, as famílias param de consumir quando percebem um aumento indevido de suas dívidas, afetando negativamente o crescimento da economia. Porém, após quitarem suas dívidas os indivíduos visualizam novo espaço para ampliação de seus consumos, restaurando a condição de crescimento dos mercados.

Gráfico 2.1: Você economiza todos os meses?



Fonte: Revista Veja, 14 dez. 2011, p. 198.

Tabela 2.3: O que você faz com o dinheiro que separa?

	Classe social		
	A	B	C
Invisto em poupança	57%	54%	48%
Guardo para o mês seguinte	17%	22%	21%
Economizo para comprar um imóvel	23%	22%	19%
Economizo para pagar dívidas	8%	15%	24%
Economizo para comprar um carro	14%	15%	17%

Fonte: Revista Veja, 14 dez. 2011, p. 198.

Outra característica importante da evolução da participação da classe média na renda nacional é a posição adquirida pela mulher nas decisões de consumo familiar. Uma pesquisa do Data Popular, divulgada pelo Núcleo de Estudos de Varejo da ESPM (08/09/2011), mostrou que elas consomem mais, são mais exigentes na hora de escolher os produtos e serviços e são mais bem informadas em relação ao público masculino da mesma

classe, inclusive quando esta classe é comparada com as demais. Ao mesmo tempo, a renda feminina cresce mais que a masculina (aumento de 68% em relação a 44% para os homens entre 2002-2010). Isso implica em um desafio aos varejistas, pois elas pesquisam mais e se preocupam igualmente com a marca, portanto requerem maior esforço das lojas para atender seus gostos.

Por fim, especificamente quanto ao consumo de moda, uma pesquisa do Data Popular, divulgada pelo sítio *online* Universo Varejo (27/08/2012), mostrou que a classe C já é a classe que mais consome produtos de moda, e estima uma despesa de R\$55,7 bilhões no setor em 2012, o que representa um crescimento de 153% em relação a 2002. Grande parte desse aumento pode ser creditado à ampliação da atuação da mulher no mercado formal de trabalho, já que o público feminino se preocupa mais com a moda do que o masculino (80,5% das mulheres contra 54% dos homens).

Outra pesquisa do Data Popular, de 2011, divulgada pela Carta Capital (18/01/2012), constatou que neste ano a classe C respondeu por 48,4% das compras de vestuário, contra 33,6% das classes A e B e 18% das D e E. Tais gastos ajudaram a impulsionar o crescimento de 68,4% do mercado de varejo vestuário desde 2002. No entanto, seus novos hábitos de consumo impõem limitações para o setor.

a. O padrão de consumo popular de moda

A classe C não somente cresceu e aumentou seu potencial de consumo como, também, modificou seu padrão de consumo. Aqueles que compravam pelo preço agora também prezam a qualidade do produto ou serviço, o atendimento, a comodidade, ou seja, tornaram-se mais exigentes. O fácil acesso ao comércio eletrônico possibilitou-lhes ampliar suas fontes de consumo e de varejistas no mercado, que não se limitam mais ao comércio local, mas se estendem para o global. Tal fato ampliou a concorrência no setor, o que pode exigir mudanças estratégicas dos *players* para que possam sobreviver.

A nova classe emergente apresenta gostos diferenciados em relação aos que tinha no passado. Foi observado por diversas pesquisas que essa parcela da população tem ampliado seus gastos, antes restritos ao consumo básico diário, para novos mercados. Por exemplo, eles investem mais em consumo de bens duráveis (eletrodomésticos, carros, etc.),

priorizam a compra (ou financiamento) da casa própria e a educação, efetuam mais viagens a turismo, inclusive aéreas, entre outros.

A moda também tem seu papel na cesta de consumo dessa classe. Esta tem seu consumo baseado principalmente no segmento modinha, no qual os produtos de vestuário são bens cuja elasticidade-renda é positiva. Portanto, é coerente que a elevação de renda da classe C resulte em um maior consumo dos produtos de moda.

Já denominada classe “mais por menos”, seus interesses ainda giram em torno de preços vantajosos. Em 23/08/2012, o Núcleo de Estudos do Varejo da ESPM publicou o resultado da pesquisa “Classes em movimento: O consumidor mais por menos redefine o varejo”, da consultoria Gouvêa de Souza, que destaca o fato de 91% dos consumidores da classe média ter o preço como determinante nas decisões de compra. No entanto, exigem cada vez mais aumento da quantidade de serviços oferecidos - 61% da população dessa faixa de renda busca a marca dos produtos e 39% são atraídos pelas formas de pagamento.

Além desses fatores apresentados, outras inovações aparecem como elemento importante no padrão de consumo da classe C como, por exemplo, a qualidade do atendimento nas lojas físicas. Pois os consumidores ainda priorizam compras nesses estabelecimentos.

Entretanto, o maior acesso às mídias sociais também se faz presente. Novos meios de comunicação, como as redes sociais, trazem maior informação para este público. A *internet* é usada para efetuar pesquisas de satisfação, saber de novidades e, em seguida, comprar. Em 2011, as classes populares representavam 61% dos novos consumidores de *e-commerce* no país¹⁴, com tíquetes médios próximo à média geral do mercado, o que contribui para seu crescimento.

Essa maior inserção da classe média nos meios de comunicação facilitou a ampliação do seu conhecimento em relação ao mercado (variedades, concorrência, etc.) e a si mesmo. Provido de maior consciência sobre suas vontades, os consumidores emergentes estão pressionando os varejistas por novas soluções e permitindo a entrada de outros *players* que atendam melhor às suas necessidades.

“Ou seja, essa evolução será fruto tanto da resposta daqueles [varejistas] já estabelecidos no Brasil com a intensificação da concorrência dos ‘de fora’, como

¹⁴ Nessa porcentagem estão incluídas também as famílias das classes D e E. Dado da e-bit divulgados em 02/08/2011 pelo Núcleo de Estudos de Varejo da ESPM.

uma maior exigência dos consumidores em relação à existência de soluções mais identificadas com seus interesses e desejos”, avalia Horta. (NÚCLEO DE ESTUDOS DO VAREJO DA ESPM, 03/09/2012)

Antigamente, o enriquecimento representava mudança do consumo de uma família em busca de maior *status*, assumindo padrões diferentes dos da sua classe. Hoje, o consumidor preza por suas origens e deseja possuir um estilo que ainda se encaixe naquele de seu entorno. Nesse contexto, os consumidores sabem o que querem e impõem suas preferências aos movimentos das empresas do ramo.

A alternativa para as marcas se exporem, dialogarem e segmentarem seus produtos está na conveniência para o consumidor. O sortimento tem que estar alinhado com a proposta de valor e o foco de quem vai comprar. Não adianta oferecer algo que não faça parte dos hábitos daquela classe social, com preços que não sejam atraentes. (NÚCLEO DE ESTUDOS DO VAREJO DA ESPM, 03/09/2012)

Portanto, a adaptação do varejo de moda se torna um elemento crucial de sobrevivência. Na seção a seguir serão retratados alguns comportamentos do varejo frente a esse novo padrão de consumo da classe emergente.

2. A evolução do varejo de moda para a classe C

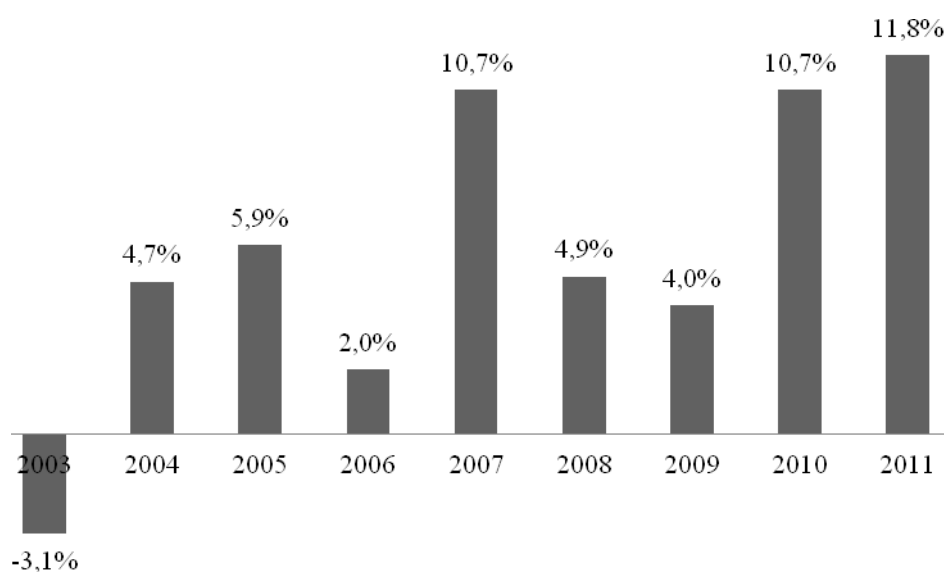
Conforme apontado no primeiro capítulo, segundo Lipovetsky (2008), a moda popular é um conceito que toma força a partir do século XX, com o advento da indústria moderna da moda e do movimento que a tornou cada vez mais popular e acessível.

Inicialmente, as sofisticadas casas de costura artesanal sob medida passaram a adaptar suas práticas às novas demandas do público, com lançamento de linhas de produtos de menor valor agregado, como os perfumes e as maquiagens e, futuramente, as roupas industrializadas, abrindo passagem à moda menos exclusiva e que abrangia maior público. E somente mais tarde a satisfação dos desejos e necessidades das classes sociais de menor poder aquisitivo fez-se presente, o que se deu através da forte entrada de grandes lojas de varejo e suas marcas mais populares, que baseiam suas atividades na cópia dos produtos criados pela alta costura e o *prêt-à-porter*.

Desta forma, os grandes varejistas e suas marcas populares são o universo de pesquisa que adotamos para analisar a evolução do varejo de moda, em especial de moda voltada à classe C.

No caso do Brasil, o movimento de expansão da renda das classes mais baixas da sociedade gerou um impacto no varejo como um todo, e com o de vestuário não seria diferente. O novo padrão de consumo dessa parcela da população permitiu a ampliação do mercado varejista que, apesar de ter sofrido os reveses da crise econômica de 2008 e seus sucessivos anos, continua crescendo ano após ano. O Gráfico 2.2 nos permite visualizar o movimento do volume de vendas da categoria Tecidos, Vestuário e Calçados do varejo no período de 2003 a 2011. Apesar da crise de 2008, que comprometeu parte das vendas, o varejo vestuário ainda encontrou espaço para crescimento.

Gráfico 2.2: Indicadores do volume de vendas do comércio varejista (tecidos, vestuário e calçados) com ajuste sazonal – jan./2003 a dez./2011.



*Valores corrigidos pelo IPCA.

Fonte: Elaborado a partir dos dados das Pesquisas Mensais do Comércio do período de jan./2003 a dez./2011, divulgadas pelo IBGE. Disponível em <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/>. Acesso em 20 dez. 2012.

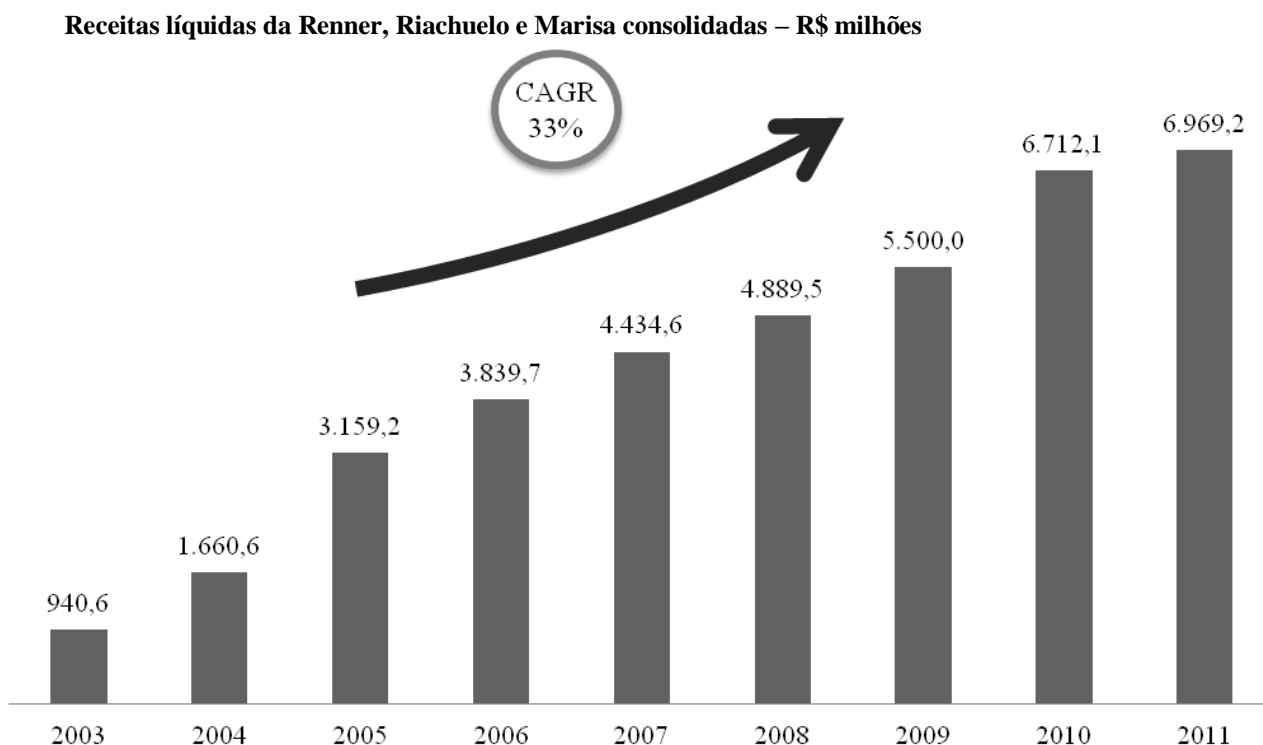
Mamede e Carvalho (2011, p. 2) destacam as atuais condições macroeconômicas favoráveis ao setor varejista de vestuário, como a crescente disponibilidade de crédito, o aumento de renda *per capita*, a tendência da queda das taxas de juros e a elevada fragmentação do mercado, em que os cinco maiores varejistas do mercado¹⁵ de vestuário detêm cerca de somente 5% do *market share*. Essa maior divisão do varejo vestuário se deve ao fato do mercado não apresentar barreiras à entrada ou à saída importantes, permitindo a fácil inserção de concorrentes. Tal fato acirra a concorrência entre os varejistas de moda de baixo preço, exigindo deles constantes renovações. Desta forma, o setor torna-se cada vez mais dinâmico e competitivo, ampliando as inovações.

Os cinco maiores varejistas do mercado conseguiram consolidar-se em meio à competição, porém, conhecem a dificuldade em manter-se no topo. Por isso são aqueles que apresentam constantes mudanças e inovações mais significativas. Desta forma, conseguiram seguir a tendência de crescimento do mercado, o que se refletiu em seus volumes de venda e abrangência de mercado. O Gráfico 2.3 nos mostra o crescimento da receita líquida de três dos principais players.¹⁶

¹⁵ São eles: C&A, Pernambucanas, Riachuelo, Renner e Marisa (IPAR e ALMEIDA, 2011, p. 184).

¹⁶ Os cálculos foram realizados com dados da Renner, Riachuelo e Marisa. O acesso aos dados da C&A não é fácil, já que se trata de um varejista estrangeiro, e a Pernambucanas não divulga seus resultados financeiros.

Gráfico 2.3: Crescimento do faturamento dos varejistas Marisa, Riachuelo e Renner, no período de 2003 a 2012



- O ano de 2003 conta somente com dados dos varejistas Renner e Riachuelo.

- A partir de 2009, a receita líquida da Renner inclui valores das lojas Camicado (comercializa produtos para casa).

*Valores corrigidos pelo INPC.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados trimestrais e anuais das companhias. Disponíveis em <http://www.mzweb.com.br/renner/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=21079>; <<http://www.riachuelo.com.br/ri/>>; e <<http://www.marisa.com.br/ri/>>. Acesso em 20 dez. 2012.

Os mesmos dados utilizados para elaborar o gráfico permitem visualizar que a variação da receita da Renner, Riachuelo e Marisa foi, respectivamente, 130%, 1136% e 390%. Este crescimento também se reflete no número de lojas. Em 2003, a Riachuelo e a Renner contavam com 74 e 58 lojas físicas, respectivamente. Hoje elas possuem 152 e 176. Já a Marisa passou de 148 estabelecimentos em 2004 a 343 no fim de 2012.¹⁷

¹⁷ Dados retirados dos resultados trimestrais e anuais das companhias. Disponíveis em <http://www.mzweb.com.br/renner/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=21079>; <<http://www.riachuelo.com.br/ri/>>; e <<http://www.marisa.com.br/ri/>>. Acesso em 20 dez. 2012.

Ademais, varejistas internacionais, também percebendo o movimento de expansão do mercado popular, almejam entrar – ou já entraram – no Brasil. Notícia publicada pelo IG alerta varejistas para a chegada de pelo menos 40 empresas estrangeiras de diversos setores “de origem coreana, japonesa, americana, canadense, mexicana e outras – [que] deverão fincar bandeiras por aqui nos próximos dezoito meses” (POLO, 31/08/2012). Este fato fragmenta ainda mais o mercado e introduz novos elementos de competição no setor – elas entram com novidades, rede de fornecedores diferenciada, etc..

Portanto, a grande expansão do consumo oferece novas oportunidades, mas também traz reveses. A nova classe tem gostos e exigências específicas e não padronizadas, impactando nas estratégias dos varejistas. Saber reconhecer as necessidades de cada público não é uma tarefa trivial, e é um dos principais fatores que contribuem para o aparecimento de dificuldades. As marcas precisam atender o novo público “mais por menos” entregando preço, qualidade e atendimento, trabalhando simultaneamente para driblar a ampla concorrência.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS NO VAREJO

Conforme apresentado no primeiro capítulo, para enfrentar a concorrência, o varejo de moda adota como estratégia a busca por diferenciação nos produtos e serviços, bem como o apoio da propaganda para disseminar suas ações. Para tanto, promove diferentes modalidades de inovações, dentre as quais algumas são voltadas a atingir o nicho de consumo da nova classe C, que é cada vez mais estudada. Desta forma, o objetivo deste capítulo é apresentar as estratégias inovadoras dos varejistas que visam atingir esse público, destacando suas inovações em *marketing*, organizacional, processo e serviços. Ainda serão reservados espaços para abordar a estratégia de *fast fashion*, já que este modelo envolve inovações de todas as 4 categorias, e para mostrar as tendências mais recentes e aquelas que deveriam acontecer num futuro próximo.

1. Estratégias de *marketing*

a. *Co-branding*

Branding é a prática de ações de promoção de uma marca com o fim de aumentar o valor percebido pelo cliente, criando um laço afetivo com ele. As estratégias de *branding* são importantes para a empresa se diferenciar de seus concorrentes e, assim, adquirir vantagem competitiva.

Branding descreve todas as ações relacionadas aos projetos de criação ou gestão de marcas, designando a ação de esculpir a personalidade e a fixação das mesmas. Não se trata de uma metodologia específica, mas sim de uma filosofia de trabalho que utiliza conceitos de design, marketing, administração, antropologia, psicologia, arquitetura, moda e propaganda para operar com um universo de valores que representa uma empresa, com o objetivo de consolidá-la no mercado perante seu público-alvo. É mais do que apenas se certificar de que os clientes reconheçam o logotipo ou o nome de um produto; significa criar uma associação emocional entre o cliente e o produto, serviço ou empresa por meio de uma mensagem clara que desperte o real interesse do consumidor. (CECCATO e RECH, 2010)

São diversas as estratégias de *branding* que uma empresa pode adotar, porém um método de promoção que adquire cada vez mais espaço no varejo vestuário é a estratégia de *co-branding*.

O *co-branding* é visto como um instrumento de *marketing*, em que duas ou mais empresas se tornam parceiras na elaboração de um produto ou serviço que ofereça duplo valor agregado, a fim de aproveitarem sinergias (antes e depois da produção) e colherem benefícios da aliança. Pode-se dizer que essa estratégia é a mais frequente entre aquelas adotadas pelos varejistas de moda voltada para a classe C, para renovar suas marcas frente às novas exigências desses consumidores.

A maior tendência é a parceria que empresas de grande porte desse segmento fazem com grandes estilistas ou celebridades para lançarem coleções exclusivas a custos inferiores do que aqueles praticados pelas marcas de luxo. Desta forma, as primeiras conseguem utilizar o nome de sucesso das segundas para adicionar valor ao seu produto, e as segundas podem atingir classes inferiores de renda, que habitualmente não possuem condições financeiras próprias ao consumo de marcas de luxo.

Outros benefícios do uso dessa estratégia são o acesso a novos mercados e segmentos de consumidores, diferenciação do produto com maior valor adicionado, geração de transferência de significado, benefícios e imagem, e fidelização de clientes. Porém, a parceria também pode trazer prejuízos que, neste caso, são mais evidentes para as marcas de luxo. Como elas realizam suas vendas baseadas em exclusividade, uma ação de popularização dos produtos pode danificar a imagem das marcas nos segmentos de classe superiores, que são os *target* efetivos da moda de luxo. Além disso, o *co-branding* é capaz de gerar confusão na mente do consumidor e perda de autenticidade das marcas, caso a aliança seja inadequada. (BURIOL e FERNÁNDEZ, 2011)

A C&A, um dos líderes do varejo vestuário de modinha, é o varejista que aposta nessa inovação de forma mais veemente. A empresa realiza parceria desde 2005 com estilistas importantes no mundo da moda (nacional e internacional) e famosos, apostando no poder de promoção das ações junto ao público da classe C. O sucesso da estratégia para a marca é evidente; ela a utiliza de forma cada vez mais frequente. O varejista já formou alianças com estilistas da moda de luxo (como Glória Coelho, Isabela Capeto, Carina Duek e a internacional Stella McCartney), com outras marcas (como Maria Bonita Extra, Maria Filó e Espaço Fashion, Dress To), e com celebridades (como Preta Gil e Fiuk). A última ação foi

realizada em outubro de 2012. Além disso, a C&A mantém uma parceria de longa duração com a *top model* Gisele Bündchen, que assina diversas coleções de roupas e acessórios.

A prática também é muito importante para o *marketing mix* da Riachuelo, outra líder do segmento. A marca já fez uso do *co-branding* para se aliar a estilistas de casas de costura renomadas (como Oskar Metsavaht, da grife Osklen, Huis Clos, Martha Medeiros, Juliana Jabour e André Lima) e sua última ação foi a parceria com a grife brasileira Daslu.

No entanto, devido aos riscos levantados, grandes varejistas do segmento podem optar por não utilizar a estratégia de promoção. Este é o caso da varejista Renner, que alega não fazer uso de parceria com grandes estilistas. A marca acredita que tal ação não permite sinergias com a empresa (BARBA, 01/04/2011).

b. Segmentação do mercado

A segmentação de mercado é uma estratégia de *marketing* básica para uma empresa identificar o(s) nicho(s) onde quer atuar, delimitando suas ações.¹⁸ Há diversas maneiras de segmentar o mercado. Aquela utilizada de forma mais frequente no varejo de vestuário é a apresentada no capítulo 1 desta obra – divisão em alta costura, moda luxo, *prêt-à-porter* e modinha; e feminino, masculino, infantil e seus subsegmentos.

Por isso, a segmentação de mercado é uma técnica adotada pelos *players* do mercado a fim de compreender as características do consumidor e atender as necessidades da classe emergente.

O que se tem percebido é um movimento de segmentação mais profunda dos grandes varejistas do segmento modinha. Alguns, cientes da demanda da classe C (principalmente das mulheres) por uma experiência de compra mais personalizada, começaram a adotar a segmentação como uma forma de entregar maior valor aos seus clientes. A ideia deles foi construir lojas menores, o que facilita a locação de espaços nos centros urbanos, ao mesmo tempo que permite à marca estar mais próxima ao seu cliente.

A Marisa, por exemplo, inaugurou um formato de loja exclusivo para o público feminino e outra para venda de *lingerie*, a Marisa Lingerie, segundo reportagem do Estadão.¹⁹

¹⁸ Existem diversos tipos de segmentação (geográfica, demográfica, social, comportamental, etc.).

¹⁹ Reportagem publicada em 10/09/2011 no sítio *online* do Estadão.

No mesmo sentido, a Hering criou sua loja “kids”, voltada ao público infantil. Além delas, Riachuelo, C&A e Renner são outras empresas que adotam o mesmo conceito de lojas segmentadas. Esses modelos permitem ao varejista focar suas ações nos públicos mais rentáveis e apresentar um *mix* de produtos mais completo. O tipo de loja diferenciado ainda permite aos varejistas oferecer experiências de compra de boutique, mas ainda com os preços de lojas de departamento.

Ademais, algumas empresas estão investindo no ambiente de loja. Um exemplo importante é a Riachuelo, que inaugurou este ano um novo conceito de loja voltada para o público feminino. Além de introduzir o elemento de segmentação de estabelecimentos, o varejista investiu em um espaço menor do que o de suas lojas tradicionais, porém com uma decoração ambiente que busca levar o conforto e a sedução de um *closet* (GIOBBI, 05/10/2012). O objetivo é levar maior sofisticação aos estabelecimentos voltado ao maior público de clientes: as mulheres.

Por fim, outra inovação é aquela introduzida pela C&A nas suas novas lojas-conceito. Em outubro de 2012 ela reinaugurou um estabelecimento no Shopping Nova América no Rio de Janeiro, levando “aos consumidores o que há de mais sofisticado em design e atendimento no varejo de moda brasileiro” (VAREJISTA.COM.BR, 18/10/2012). Nesta loja, a empresa realiza uma segmentação interna diferenciada. Normalmente as lojas de departamento dividem suas áreas internas de acordo com a idade e o gênero, porém a C&A aposta na organização do espaço por estilo do consumidor, garantindo uma experiência de compra ainda mais personalizada.

c. Ampliação do *mix* de produtos

As empresas do segmento de modinha também perceberam que o avanço da *internet* e a ampliação do acesso a ela pela classe C introduziu uma nova variável concorrencial muito significativa: a comodidade. A facilidade em comprar qualquer produto *online* em poucos minutos e com custos baixíssimos pode reduzir a atração de clientes para as lojas físicas. A fim de driblar esse revés, alguns varejistas passaram a optar por ampliar seu *mix* de produtos. Ou seja, eles passaram a ofertar mais variedades, não só em relação ao *design*, como também ao tipo. Isso facilita e estimula a compra, atraindo maior leque de

consumidores. Por exemplo, a Marisa investiu esse ano na introdução de calçados em suas lojas a fim de fornecer uma gama mais ampla de produtos que satisfaçam as necessidades de consumo dos seus clientes.

Um efeito em parte decorrente da comodidade é a inserção de novos hipermercados no segmento de varejo vestuário, ampliando, assim, seu mix de produtos. Suas participações ainda são bastante restritas, mas eles buscam estender suas atuações. O Walmart Brasil projeta aumento anual de 10% a 15% das vendas de roupas, acompanhando o crescimento do mercado.²⁰ Os hipermercados tendem a oferecer produtos mais básicos, mas ganham espaço por propiciarem a venda das peças junto à dos produtos de consumo cotidiano, tornando-os mais acessíveis no dia-a-dia dos consumidores. Outros competidores estabelecidos também visam o crescimento e investem para competir com os grandes varejistas do segmento modinha. O Extra está se reposicionando com o objetivo de se tornar mais uma referência no setor.

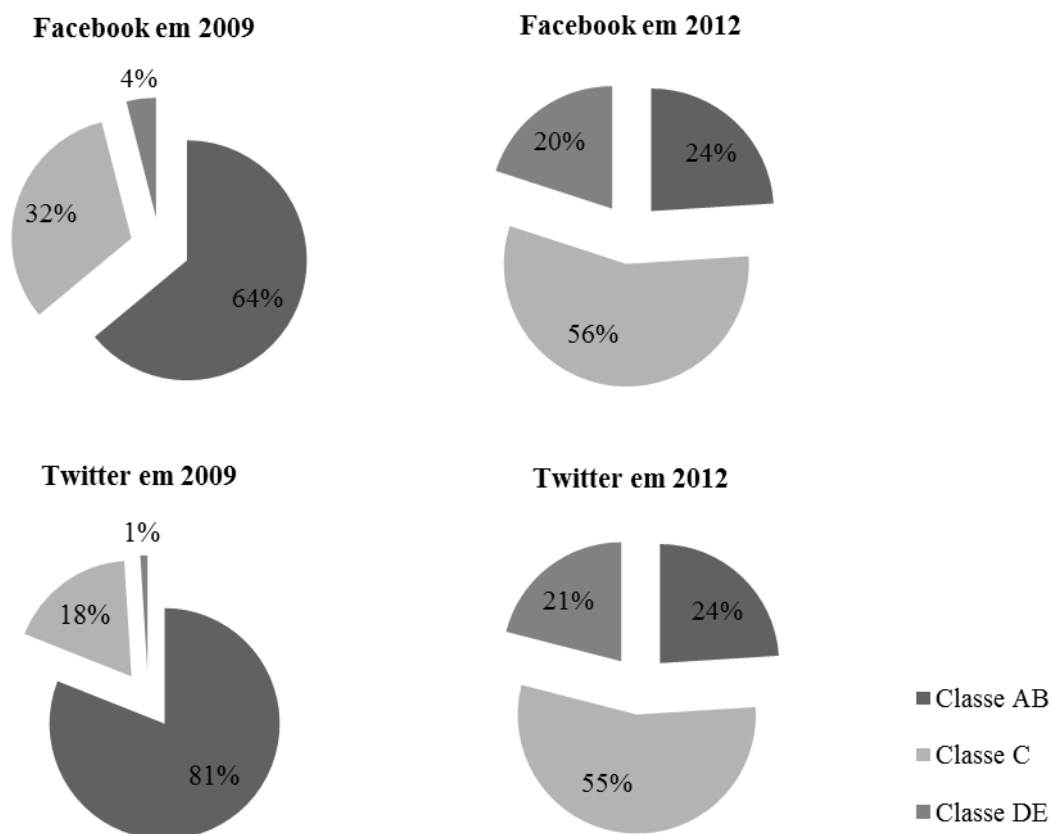
Apesar de se valerem da comodidade da oferta de um *mix* de produtos muito extenso, os hipermercados não conseguem oferecer atendimento especializado aos consumidores, o que pode se tornar uma fraqueza, já que a classe C busca experiências de compra diferenciadas.

d. Promoção e vendas pela *internet*

O ingresso em massa da classe C no mundo virtual já é realidade no Brasil. Ela representa parcela muito significativa dos consumidores de varejo *online* e invadiu as redes sociais. Dados do Instituto Data Popular, publicados pelo *site* ig.com.br em novembro de 2012, expõem que a classe C representa 56% dos usuários do Facebook no Brasil e 55% dos do Twitter, o que representa um crescimento de 32% e 75%, respectivamente, em relação a 2009.

²⁰ Informação publicada pelo Diário Comércio Indústria & Serviços em agosto de 2011.

Gráfico 3.1: Presença da classe C nas mídias sociais



Fonte: Dados do Instituto Data Popular – adaptado de <<http://economia.ig.com.br/2012-11-08/classe-c-se-torna-maioria-no-facebook-e-no-twitter-diz-data-popular.html>>. Acesso em 20 nov. 2012.

Frente a esse contexto, os varejistas tem investido cada vez mais em ações na *internet*. A inserção das marcas neste universo de comunicação permite usá-lo para suprir uma necessidade dos seus clientes, mas também como um instrumento muito poderoso, barato e de fácil acesso para promover e divulgar as campanhas. Todos os líderes do segmento²¹ de modinha estão presentes em pelo menos quatro canais de relacionamento *online* (blogs, comunidades e redes sociais). Eles usam-nas tanto como ferramentas de divulgação, promoção e relacionamento quanto de vendas e atendimento.

A C&A aproveitou a forte inserção de seu público no Facebook para fornecer maior interatividade às suas lojas físicas. Ela percebeu que seus clientes utilizavam as redes

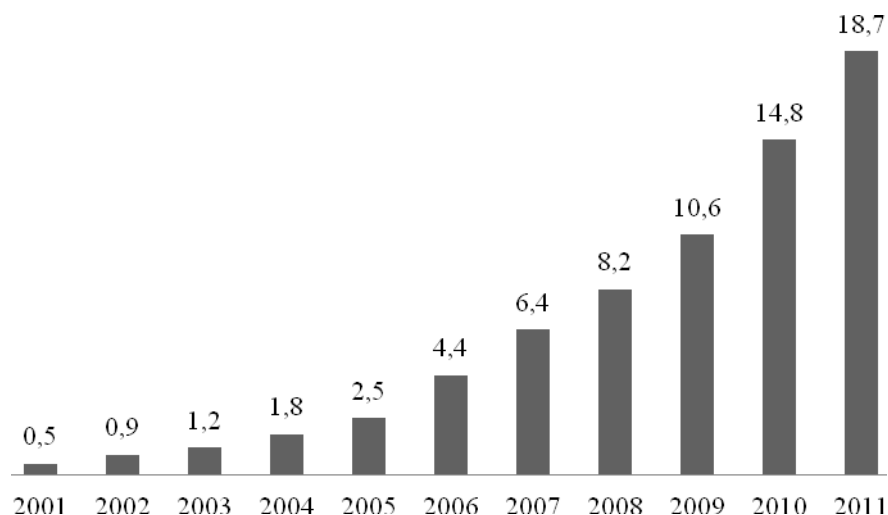
²¹ C&A, Marisa, Renner e Riachuelo.

sociais para obter dicas, conselhos e críticas sobre diferentes assuntos – entre eles, moda – e desenvolveram uma nova forma de promoção dentro de seus estabelecimentos: o “Fashion Like”. Para coleções específicas a empresa disponibiliza um *display* digital que mostra, em tempo real, as opções de “curtir” que cada peça teve na *fan page* da C&A.

Do mesmo modo que a nova realidade virtual da classe C leva os varejistas a atuarem ativamente nas redes sociais, a fim de se aproximarem de seus clientes, conhecendo melhor seus hábitos e seus desejos, ela também desenvolve um forte estímulo à adoção do *e-commerce* como um novo ponto de distribuição das empresas de vestuário.

O segmento de comércio virtual em geral cresce a altas taxas desde 2001. Em 2011 registrou um faturamento total de R\$18,7 milhões, um crescimento de 26,35% em relação a 2010.²² Um estudo da Forrester, divulgado em 2011²³, ainda prevê crescimento de 178% no setor até 2016, em relação ao ano de 2010, o que representaria uma taxa de crescimento anual média de 18%.

Gráfico 3.2: Faturamento anual do *e-commerce* no Brasil – R\$ bi



Fonte: eCommerceOrg. Disponível em <<http://www.e-commerce.org.br/stats.php>>. Acesso em 21 dez. 2012.

²² Dados da e-bit divulgados no site da eCommerce, site especializado em informações sobre *e-commerce* (<www.ebit.com.br>).

²³ Em: <http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/e-commerce-deve-crescer-178-no-brasil-ate-2016-diz-forrester>.

Dadas essas circunstâncias, diversos *players* do mercado aderiram ao novo modelo de distribuição. Essa é uma mudança importante, pois, apesar das lojas físicas ainda terem grande importância e representarem a maior parte do faturamento das marcas de modinha que atuam em multicanais, a tendência do mercado aponta para a diminuição de suas contribuições para a receita das empresas. A Capgemini divulgou um estudo recentemente que aponta a rápida inovação dos canais de varejo tradicionais e eletrônicos para atender as preferências dos consumidores.²⁴ A pesquisa mostra que 60% dos consumidores entrevistados esperam que a convergência dos canais de distribuição aconteça de modo generalizado até 2014.

No entanto, o *e-commerce* ainda não é tão desenvolvido no varejo vestuário. Uma barreira importante é a falta de padronização²⁵ das medidas, que pode afastar o consumidor mais tradicional. Além disso, há os problemas que envolvem a logística do negócio, já que os prazos para entrega de compras virtuais são difíceis de cumprir num país tão deficitário em infraestrutura de transportes. Por isso, no mercado de vestuário ainda é mais comum o fenômeno oposto, de uso da *internet* para pesquisa, mas compra efetiva na loja física.

Ainda assim, os varejistas estão investindo para melhorar suas ações virtuais. Em 2010, a Renner e a Marisa²⁶ incluíram as lojas online como um novo ponto de distribuição. No mesmo sentido de ampliar seus canais de venda, a Mercatto elaborou sua própria loja *online*, que foi lançada em dezembro de 2012. Além disso, as lojas Marisa e Renner, já experientes no mercado virtual, começaram a usar a tecnologia para fornecer um provador virtual. Ele facilita a visualização dos produtos, aumentando as possibilidades de compra no novo canal.

²⁴ Dados do estudo foram divulgados pelo Núcleo de Estudos do Varejo da ESPM, em 29/11/2012.

²⁵ O SENAI CETIQT – Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil –, está realizando um Estudo Antropométrico a fim de desenvolver uma padronização de medidas, de acordo com o biotipo brasileiro. A organização utiliza um aparelho de alta tecnologia, que permite medir por inteiro o corpo humano em apenas um minuto. A partir das medidas, colhidas de amostras aleatórias nas cinco regiões do país, o CETIQT pretende, através de desenvolvimento estatístico e de modelagem, criar um novo padrão de medidas para a indústria têxtil. A implementação deste projeto poderá mudar o cenário de competição no segmento de moda vestuário. Isto porque hoje as lojas físicas ainda são mais importantes que o mercado *online*, mas a padronização de medidas poderá inverter a situação, já que levará maior segurança ao consumidor e reduzirá os custos de transação (de compra, recebimento da mercadoria, percepção da incompatibilidade de tamanhos, reenvio da mercadoria e devolução do dinheiro gasto).

²⁶ A loja virtual da Marisa já existia desde 2000, porém em 2010 ela investiu no “relançamento” da loja, para incorporar campanhas, controles e mecanismos de gestão mais adequados ao novo padrão de consumo da classe C. (GARCIA, 2010, p. 54)

2. Novos Serviços

a. Cartões de bandeira própria

O aumento do poder de compra da classe C se deu em grande parte pela facilitação do acesso dessa parcela da população ao crédito. A possibilidade de parcelamento dos pagamentos permitiu ampliação dos gastos da família sem comprometer o orçamento mensal. Percebendo esse movimento da classe média, a partir de suas preferências, os varejistas de moda começaram a adotar uma estratégia já anteriormente utilizada por outros varejistas de setores distintos²⁷: cartões *private label*.

Os *private label* são cartões de crédito que possuem bandeiras dos próprios estabelecimentos que os emitem e, por isso, somente são aceitos nos mesmos ou em outros estabelecimentos credenciados. A partir deles as empresas emissoras podem oferecer serviços de crédito ao consumidor. Portanto, além da receita obtida com a venda de roupas, os varejistas passam a contar com aquela derivada do financiamento das compras, que não é obtida quando este é realizado por outras entidades (bancos ou outras bandeiras, como Visa ou Mastercard).

Logo, os grandes competidores do segmento modinha perceberam nessa estratégia uma possibilidade de atender melhor às necessidades dos clientes, grandes utilizadores de financiamento do consumo. A estratégia ainda permite aumentar seus volumes de venda, fidelizar clientes antigos e atrair novos, ampliando suas fontes de receita. Ao mesmo tempo, a adoção de cartões de bandeira própria proporciona às empresas amplo acesso aos dados pessoais dos consumidores. Esse conhecimento mais profundo dos hábitos de consumo da base de clientes transforma a estratégia de venda em um instrumento de *marketing*, pois permite ajustar melhor as promoções e campanhas aos gostos do público.

É por isso que os líderes adotaram com sucesso cartões de bandeira própria. Apesar de algumas empresas já oferecerem o serviço há mais tempo, algumas desde os anos 90, dados da consultoria de varejo financeiro Boanerges & Cia²⁸, indicam que o *private label*

²⁷ Exemplos: varejo de alimentos, móveis, eletrodomésticos e eletroeletrônicos.

²⁸ Informações publicadas na revista Exame de 26 de janeiro de 2012.

vem crescendo no Brasil, e o mercado de cartões de lojas, bandeirados e não-bandeirados, cresce uma média de 16% ao ano desde 2006. A loja Marisa registrou 8,3 milhões de contas registradas no fim do terceiro trimestre de 2012. Já a Renner conta com 20,2 milhões de cartões e a Riachuelo (do Grupo Guararapes) com 21,2 milhões. A participação das vendas com cartões *private label* nessas lojas é de 47,9%, 52,9% e 49%, respectivamente.²⁹

Por fim, percebendo a crescente rentabilidade da atividade nos últimos anos, algumas empresas até desenvolveram financeiras internamente – caso do grupo Guararapes, dono da Riachuelo, que criou a financeira Midway em 2008.

3. O modelo fast fashion

O modelo *fast fashion* é um conceito que envolve a reorganização de toda a cadeia produtiva da moda vestuário. Está baseado na rapidez dos ciclos do produto, isto é, sua característica principal está atrelada à velocidade do processo que se inicia com a concepção e termina na comercialização dos produtos. Os setores de criação trabalham quase no mesmo ritmo dos de produção para garantir o principal objetivo do modelo: entregar novidades constantemente a fim de impulsionar o potencial de vendas dos estabelecimentos. Para isso, as empresas produzem coleções curtas ao longo do ano³⁰, exibindo uma ampla variedade de peças, distribuídas irregularmente entre as lojas e em pequenas quantidades. Desta forma é possível segmentar cada loja pelas estações do ano, datas comemorativas, pelo público que as frequenta e ainda disponibilizar novidades em cada estabelecimento. Soma-se a isso a rapidez com que as peças entram e saem das lojas, o *fast fashion* instiga a compra, pois cria a ideia no consumidor de que esperar para adquirir um produto pode significar abrir mão dele. Assim o *fast fashion* se torna uma estratégia perfeita para impulsionar as vendas.

Essas características levam o funcionamento do modelo a depender da interligação e comunicação perfeita entre todos os componentes da cadeia de valor, principalmente da produção e da distribuição. E como a cadeia de valor de moda é comandada pelo varejo, o mesmo ocorre com o *fast fashion*. O varejo está na ponta da cadeia, é ele que

²⁹ Dados retirados das divulgações trimestrais de resultado das respectivas empresas.

³⁰ Ao invés de criar uma coleção para cada estação do ano, as empresas tem lançado seis (inclui alto inverno e alto verão), ou até mais, proporcionando flexibilidade ao fornecimento das peças e, assim, permitindo adotar as tendências do alto escalão da moda de forma mais ágil.

leva a demanda para a indústria, está em contato direto com os gostos dos consumidores; é através dele que o produto final escoa e, portanto, é ele que comanda a entrega dos bens. Por isso, a adoção do modelo é antes uma decisão do varejista do que dos fornecedores.

O *fast fashion* foi impulsionado pelo varejo a partir de uma conjuntura que incluía a globalização da informação de moda, uma aceleração da demanda mundial, a busca por produtos individuais por parte dos consumidores e o desenvolvimento tecnológico nas etapas de criação, produção e distribuição. E foram esses mesmos elementos que propiciaram o crescimento e o sucesso do modelo no mundo todo (MENDES, 2011, p. 23). Dentre os adeptos, os maiores destaques são as marcas Zara e H&M, reconhecidas no mundo todo por sua agilidade de abastecimento das lojas.

No Brasil, os varejistas locais foram instigados pelo o sucesso mundial do modelo a incorporarem-no em seus negócios. A compatibilidade do *fast fashion* com os hábitos de consumo da classe C contribuiu para a rápida adoção do modelo pelos líderes de mercado. Com ele as empresas conseguem atender a demanda da classe média por produtos que acompanhem as tendências dos mercados de luxo, garantindo preço baixo, sem abrir mão da qualidade das roupas. C&A, Renner e Riachuelo já incorporaram o modelo. A Mercatto, apesar de ter um porte menor, também já adotou o modelo para garantir a mesma rotatividade das lojas de departamento em suas butikues. Para isso, eles tiveram que adaptar seus processos criativos, produtivos e de distribuição. Mesmo aqueles que não tem produção própria obtém sucesso no *fast fashion*, pois o poder do varejo possibilitou a alteração da estrutura de produção da indústria, levando à adaptação dos fornecedores aos requisitos dos varejistas.

4. Integração da cadeia produtiva

Algumas estratégias adotadas pelas empresas frente ao novo padrão de consumo da classe C mencionadas nas seções anteriores não poderiam ser sustentáveis se não houvesse uma reestruturação interna dos processos dos varejistas e reorganização das relações entre este e o restante da cadeia produtiva. Portanto, a fim de garantir a viabilidade da implementação das coleções curtas, da segmentação das lojas físicas, do *mix* de produtos e do

ponto de venda virtual, empresas como a Marisa e a Mercatto começaram a adotar outras inovações de processo e organizacionais com sucesso.

Para conseguir entregar maior variedade de peças em menores prazos, ambas as empresas introduziram sistemas de gestão da distribuição diferenciados. A Marisa investiu no controle dos estoques e nas negociações com fornecedores. O presidente da rede, Bernardo Goldfarb, alegou, numa entrevista publicada pelo Diário Comércio Indústria & Serviços em 2009, que o gerenciamento de estoques mais agressivo permitiu aumentar as margens de lucro da empresa. Além disso, ela também investiu em tecnologia e gestão comercial, com a adoção do SAP Retail e do SAP MAP, para prover maior eficiência nas operações, elevando ainda mais as margens.³¹

Já a Mercatto, que também é produtora das mercadorias que comercializa, além de aperfeiçoar sua performance na distribuição, para garantir o funcionamento da sua política de coleções curtas (modelo *fast fashion*) adotou também medidas de agilização do processo criativo.

“Esse ritmo de produção evita a sobra de produtos nos estoques e proporciona um ajuste melhor com a demanda do mercado, porém, eleva o custo dos transportes”, afirma Vítor Pires, professor da ESPM-RJ, especialista em Distribuição, Vendas e Varejo, em entrevista ao portal. (MUNDO DO MARKETING, 15/07/2012)

Em resumo, pode-se dizer que a implementação das estratégias listadas no início dessa seção pressupõe mudanças mais profundas dentro e fora da empresa. O modelo de atendimento das necessidades dos clientes é mais ágil quanto maior a integração da cadeia de valor. Ou seja, quando há uma melhor comunicação entre fornecedores e varejistas estes conseguem agilizar seus processos de distribuição garantindo atendimento mais rápido aos seus clientes.

5. Tendências

A tecnologia aparece como uma aliada das empresas na busca pelo desenvolvimento de estratégias competitivas capazes de estabelecer as marcas em seus segmentos ou mesmo manter suas posições de líderes. Por isso, ela tem sido definidora do

³¹ www.dci.com.br/a-classe-c-leva-a-lojas-marisa-ao-paraiso-id196398.html

desempenho de *players* de diversos mercados e em toda a cadeia de valor – desde a produção e a logística, garantindo maior eficiência dos processos, até a comercialização, permitindo maior eficácia das campanhas. Desta forma, a maioria das estratégias adotadas hoje envolvem a tecnologia.

Apesar dos varejistas de modinha já fazerem uso de ferramentas tecnológicas a fim de atender as demandas de uma classe cada vez mais exigente – como a venda *online*, o uso de controles de distribuição, etc. –, já é possível avistar muitos outros artifícios que podem vir ajudá-los a estabelecer ações junto a seus clientes que talvez sejam necessários para garantir-lhes posição de mercado em pouco tempo.

A primeira ferramenta que pode ser encontrada é a loja no Facebook. O conceito é transformar a página da empresa no Facebook em um *e-commerce*³². Diversas marcas já adotaram o modelo, inclusive varejistas de vestuário³³. Uma ferramenta assim leva as vendas ainda mais próximo dos clientes e pode se tornar um instrumento muito eficaz de venda para os varejistas de modinha, já que hoje a classe C é grande consumidora no varejo virtual e maioria na rede social.

Outro instrumento de vendas virtuais é o de varejo *mobile*. O crescimento da penetração de *smartphones* no Brasil estimula novas empresas a adotarem o celular como um novo ponto de venda. Em 2011, a venda dos aparelhos “inteligentes” teve crescimento de 179%³⁴ e já atinge 14%³⁵ da população brasileira. Frente a isso, alguns varejistas desenvolveram aplicativos de vendas pelo celular. A Magazine Luiza, cujo público-alvo é a classe C, foi mais à frente e, através de uma parceria com a Claro, criou um *chip* de telefone especial. Ele permite acesso gratuito a redes sociais, e-mail e o *site* da marca. O objetivo da empresa é levar o acesso à plataforma de venda *mobile* ao seu *target*, que ainda tem dificuldades de uso da *internet* no celular, por ser um serviço caro.³⁶ Esses exemplos mostram que o celular também passará a ser um canal importante de venda para a classe C no futuro, principalmente pelo barateamento dos serviços de telefonia.

³² A LikeStore é um exemplo de uma empresa brasileira que viabiliza este tipo de empreendimento. A plataforma é bastante simples, cria-se um aplicativo no Facebook e o atrela à página oficial da empresa.

³³ A loja pode ser visitada através do link <https://www.facebook.com/useDellaSanta/app_206803572685797>. Acesso em 25 dez. 2012.

³⁴ Dado da Nielsen, empresa líder na indústria de informação de mercado e consumidor, divulgado em <<http://varejo.espm.br/3057/vendas-de-smartphones-crescem-179-no-brasil>>. Acesso em 25 dez. 2012.

³⁵ Dado divulgado pelo Núcleo de Estudos do Varejo da ESPM. Disponível em <<http://varejo.espm.br/3878/brasil-e-destaque-em-compra-por-celular>>. Acesso em 25 dez. 2012.

³⁶ Informações disponíveis em <<http://varejo.espm.br/5854/luiza-no-chip-do-celular>>. Acesso em 25 dez. 2012.

Uma terceira tecnologia que hoje é utilizada em lojas é a RFID – *Radio Frequency Identification*. A primeira varejista de vestuário a implementar um estabelecimento “inteligente” foi a Billabong³⁷. A marca usou a tecnologia, que transmite dados através de ondas eletromagnéticas, para criar uma experiência de compra completamente digital. Os produtos na loja são equipados com *chips* contidos nas etiquetas. Através desses *chips* o cliente consegue visualizar (através de monitores, espelhos ou outros dispositivos) todas as especificidades do produto e até fazer um “*self check-out*”, ou seja, comprar o produto sem a ajuda de um atendente. Ao mesmo tempo, os funcionários podem saber quando um produto foi levado a um provador, quando ele é solicitado por algum cliente e até se ele foi retirado da loja sem permissão. Percebe-se que, além de aumentar a segurança das lojas, a tecnologia facilita o atendimento aos clientes, melhorando a experiência de compra. Com a crescente exigência dos consumidores da classe C e a necessidade de reformulação das lojas físicas, dado o sucesso dos canais de venda virtual, a RFID aparecerá como um instrumento importante para manter o interesse dos clientes nas lojas de varejo. Por isso será importante que as empresas de vestuário invistam em plataformas de interação similares.

Entretanto, a implantação desses dispositivos só é eficaz se for realizada a partir do conhecimento das necessidades dos clientes. Já se conhece uma parte importante do perfil dos consumidores da classe C, porém, seus gostos e desejos, principalmente em relação à moda, é bastante variável. Isso torna ainda mais importante o uso da pesquisa de mercado. Ela é uma ferramenta crucial na definição das ações das empresas. É por isso que encontramos especialistas³⁸ ganhando espaço nos dias de hoje. Eles utilizam ferramentas diferenciadas para colher, analisar e aplicar as informações disponíveis, apresentando soluções a fim de melhorar a abordagem de mercado das empresas.

Independente do uso ou não de terceiros, a pesquisa de mercado é necessária para o melhor desempenho das varejistas. A grande expansão do consumo oferece novas oportunidades, porém os varejistas devem saber como aproveitá-las. A nova classe tem gostos e exigências específicas e não padronizadas. Saber reconhecer as necessidades de cada público não é uma tarefa trivial e pode ser considerada uma de suas grandes dificuldades. Assim, a pesquisa de mercado se torna crucial para ajudar as lojas a segmentarem seus

³⁷ Informação disponível em <<http://www.inovadoresespm.com.br/o-futuro-das-lojas-billabong-apresenta-a-primeira-loja-inteligente-da-america-latina/>>. Acesso em 25 dez. 2012.

³⁸ Um exemplo é a consultoria Shopper Experience, especializada na área de pesquisa de mercado e definição de estratégias de ação – <www.shopperexperience.com.br>.

clientes, entendendo melhor suas vontades. E, a partir daí, eles são capazes de aplicar os demais instrumentos e tecnologias de maneira mais apropriada.

A análise de diferentes fontes de informação permitiu atestar que os varejistas de moda para a classe C estão implementando estratégias e inovações para adaptarem-se ao novo padrão de consumo de seu público. Elas envolvem ações externas ou internas às empresas e modificam o cenário de competição. Desta forma as empresas de modinha conseguem ser bem-sucedidas mesmo vendendo roupas padronizadas para consumidores que buscam ser únicos, pois são capazes de lhes entregar maior valor – seja na composição dos produtos, no serviço prestado, no atendimento, etc. – com agilidade e eficiência. Por isso aqueles varejistas que são capazes de introduzir mudanças positivas aos seus negócios conseguem, não apenas manter suas posições de mercado, como também fazê-los mais lucrativos.

CONCLUSÃO

As mudanças ocorridas no cenário econômico brasileiro – com o controle da inflação, aumento das exportações e redução do desemprego – e nas políticas do governo – promotoras de redistribuição da renda e de geração de empregos – desde 2003 contribuíram para promover uma expansão da renda da população brasileira. As classes mais baixas foram as mais beneficiadas, levando 11 milhões de pessoas saírem da condição de classe baixa à de classe média em seis anos. Ademais, políticas de incentivo ao crédito nos anos recentes também possibilitaram a ampliação do poder de compra dos consumidores. Estes fatos se tornaram condições ideais para o crescimento do consumo da classe C no país.

Somam-se a estas transformações o acesso mais amplo aos meios de comunicação, principalmente à *internet*, que criou na população da classe C um espírito mais crítico e exigente. Ela deixou de ser atraída somente pelo preço e agora preza também pela qualidade dos produtos, serviços e do atendimento.

À luz dessas transformações, os varejistas de modinha puderam se beneficiar do enriquecimento de uma população que passou a consumir cada vez mais produtos que suprissem suas necessidades de relacionamento, estima e realização pessoal, onde o vestuário ocupa um espaço importante. Porém, o crescimento das receitas só foi possível a partir da adoção de estratégias e da introdução de inovações para adaptar seus negócios às novas exigências da demanda garantindo-lhes, assim, posição competitiva frente ao mercado fragmentado.

Dividimos as inovações dos varejistas em quatro grandes categorias: *marketing*, organizacional, processo e novos serviços. A partir daí foram identificadas sete ações estratégicas adotadas pelas empresas a fim de buscarem diferenciação frente aos olhos do consumidor – realização de parcerias com famosos, ações virtuais e adoção do modelo *fast fashion* foram as mais significativas entre os *players*.

Portanto, a análise dos dados fornecidos e obtidos através de estudos setoriais, relatórios, pesquisas e reportagens permite concluir que houve mudança do padrão de consumo da classe C e os varejistas de moda tiveram que adaptar suas estratégias aos seus novos desejos a fim de manterem suas posições de mercado. No entanto, dificuldades como,

por exemplo, a entrada de varejistas estrangeiros, a desaceleração da economia e a constante mudança dos gostos dos consumidores podem afetar seus desempenhos. Por isso é importante que as empresas de modinha continuem buscando novas fontes de inovação, usando como experiência aquelas que já são utilizadas com sucesso em outros segmentos e setores, nunca deixando de olhar para quem é exatamente o público-alvo que deseja atingir e de acompanhar suas transformações.

BIBLIOGRAFIA

_____. **C&A reinaugura loja-conceito no Rio de Janeiro.** Varejista.com.br. 18 out. 2012. Disponível em <<http://www.varejista.com.br/noticias/5970/ca-reinaugura-loja-conceito-no-rio-de-janeiro>>. Acesso em 31 out. 2012.

_____. **Classe C é a que mais compra roupas, diz pesquisa.** Carta Capital. 18 jan. 2012. Disponível em <www.cartacapital.com.br/economia/classe-c-e-a-que-mais-compra-roupas-diz-pesquisa/>. Acesso em 15 jul. 2012.

_____. **Classe C é a única que gasta mais do que ganha, diz pesquisa.** Revista Veja. 13 set. 2012. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/classe-c-e-a-unica-que-gasta-mais-do-que-ganha-diz-pesquisa>>. Acesso em 22 out. 2012.

_____. **E-Commerce deve crescer 178% no Brasil até 2016, diz Forrester.** E-Commerce News. 08 abr. 2012, seção Pesquisas. Disponível em <<http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/e-commerce-deve-crescer-178-no-brasil-ate-2016-diz-forrester>>. Acesso em 01 dez. 2012.

_____. **Evolução da Internet e do e-commerce.** E-BIT. Disponível em <<http://www.e-commerce.org.br/stats.php>>. Acesso em 14 dez. 2012.

_____. **O futuro das lojas: Billabong apresenta a primeira loja inteligente da América Latina.** Inovadores ESPM. 12 ago. 2012. Disponível em <<http://www.inovadoresespm.com.br/o-futuro-das-lojas-billabong-apresenta-a-primeira-loja-inteligente-da-america-latina/>>. Acesso em 25 dez. 2012.

_____. **Pesquisa pretende identificar as medidas dos brasileiros.** G1 – Triângulo Mineiro. 12 set. 2012. Disponível em <<http://g1.globo.com/videos/minas-gerais/triangulo->

mineiro/mgtv-ledicao/t/zona-da-mata-e-vertentes/v/pesquisa-pretende-identificar-as-medidas-dos-brasileiros/2135738/>. Acesso em 16 dez. 2012.

<<http://www.shopperexperience.com.br/>>. Acesso em 25 dez. 2012.

AGUIAR, L.. **Chegou mensagem para você!**. Revista Consumidor Moderno. Abril 2008. Disponível em <http://www.datapopular.com.br/html/documentos/consumidor_moderno_abril.pdf>.

BARBA, C. De. **“As blogueiras formam opinião”, diz gerente de produto da Renner**. O Caxiense, 01 abr. 2011. Disponível em <<http://ocaxiense.com.br/2011/04/%E2%80%9Cas-blogueiras-formam-opinio%E2%80%9D-diz-gerente-de-produto-da-renner/>>. Acesso em 20 jan. 2013.

BESSA, M. M.. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing: aplicação no lançamento de novas marcas**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Monografia de bacharelado de administração, 2007.

BORGES, D. A.. **Moda no Brasil: 1990-2010**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Monografia de bacharelado de Ciências Econômicas, 2010.

BRASIL. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência (SAE/PR). **Relatório de definição da classe média no Brasil**. 2011. Disponível em: <http://www.sae.gov.br/site/?p=13425>. Acesso em 30 nov. 2012.

BURIOL, K.; FERNÁNDEZ, F.. **O co-branding entre marcas populares e marcas de luxo. A imagem da parceria Stella McCartney para C&A através dos blogs de moda**. Novo Hamburgo: Trabalho de conclusão do MBC em Comunicação Estratégica e Branding, Universidade Feevale, 26 ago. 2011. Disponível em <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Artigo/ArtigoKatiaBuriol.pdf>>. Acesso em 21 jun. 2012.

CARMO, J.. **E-commerce: 61% dos novos consumidores brasileiros pertencem à baixa renda**. Núcleo de Estudos do Varejo - ESPM. 02 ago. 2012. Disponível em

<<http://varejo.espm.br/1786/e-commerce-61-dos-novos-consumidores-brasileiros-pertencem-a-baixa-renda>>. Acesso em 15 jul. 2012.

CARVALHO, P.. **Classe C se torna maioria no Facebook e no Twitter, diz Data Popular**. iG. São Paulo, 08 nov. 2012, seção Economia. Disponível em <<http://economia.ig.com.br/2012-11-08/classe-c-se-torna-maioria-no-facebook-e-no-twitter-diz-data-popular.html>>. Acesso em 28 nov. 2012.

CECCATO, P.; RECH, S.. **Moda e Co-Branding: uma associação de sucesso**. ModaPalavra E-Periódico, ano 3, n. 5, jan-jun 2010, pp. 58-73. ISSN 1982-615x. Disponível em <http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/edicao5/arquivos/artigo_1.pdf>. Acesso em 16 dez. 2012.

CENTRO DE TECNOLOGIA DA INDÚSTRIA QUÍMICA E TÊXTIL - SENAI-CETIQT. **Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira: Empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor**. Rio de Janeiro: SENAI-CETIQT, 2007. ISBN 978-85-60447-01-5.

COBRA, M.. **Marketing & Moda**. São Paulo: Editora Senac, 2008.

DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. (Org.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2005.

DOTTO, D. e SHIKIDA, P.. (2007). **Aspectos socioeconômicos da moda: um estudo de caso na cidade de Cascavel - PR**. Universidade Estadual do Oeste do Paraná: Revista Tempo da Ciência, Vol. 14, No 28 (2007). Disponível em <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/tempodaciencia/article/view/1687>>. Acesso em 17 dez. 2012.

DRUMOND, A. et all. **A Comunicação Frente aos Desafios Enfrentados pelo Varejo na Nova Economia: uma análise da rearticulação entre estratégia, estrutura e tecnologia**. In: VII Encontro Científico Iberoamericano de Comunicación, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2002, e IV Congresso Internacional, Universidad Pontificia de Salamanca,

Salamanca, 2002. Disponível em <<http://fca.pucminas.br/verbo/2009/09/29/projeto-experimental-a-comunicacao-frente-aos-desafios-enfrentados-pelo-varejo-na-nova-economia/>>. Acesso em 15 set. 2012.

DURAND, J. C.. **Moda, Luxo e Economia**. São Paulo: Editora Babel Cultural, 1988.

FECOMERCIO SP. **A Evolução da Classe Média e o Seu Impacto no Varejo. Diagnósticos e Tendências**. São Paulo: Editora Fischer, fev. 2012. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/arquivos/arquivo/estudo_da_classe_media_fevereiro_2012_1_jiaiah9aa.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2012.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS - FINEP. **Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª edição, 1997.

FONSECA, D.. **A classe C leva a Lojas Marisa ao paraíso**. Diário Comércio Indústria & Serviços. São Paulo, 04 ago. 2012, seção Comércio. Disponível em <<http://www.dci.com.br/capa/a-classe-c-leva-a-lojas-marisa-ao-paraíso-id196446.html>>. Acesso em 15 jul. 2012.

GARCIA, C. S.. **Moda e Consumo Popular: como as mudanças ocorridas nas classes populares afetam as lojas varejistas**. São Paulo: Trabalho de Iniciação Científica, Centro Universitário SENAC, 2010.

GIOBBI, C.. **Riachuelo Mulher**. Taste. 05 out. 2012. Disponível em <<http://www.taste.com.br/cesar-giobbi/item/8614-riachuelo-mulher.html>>. Acesso em 24 dez. 2012.

GUARARAPES CONFECÇÕES S/A. **Resultados 3º 2012**. São Paulo, 13 nov. 2012. Disponível em <<http://www.riachuelo.com.br/ri/>>. Acesso em 17 nov. 2012.

HASENCLEVER, L. e KUPFER, D.. **Economia Industrial**. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2002.

IBGE. Contas Nacionais Trimestrais. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val_201203_3.shtm>. Acesso em 06 jan 2013.

IPAR, M. da C. S.; ALMEIDA, L. N. de. **Gestão do Varejo de Moda Feminina: um estudo dos fatores críticos observados em lojas da cidade do Rio de Janeiro**. Revista Redige, v. 2, n. 1, seção Administração. Disponível em <<http://www.cetiqt.senai.br/dcb/ead/redige/index.php/redige/article/viewArticle/49>>. Acesso em 19 dez. 2012.

JULIBONI, M.. **Riachuelo aposta no público feminino com Riachuelo Mulher**. Exame.com. São Paulo: 01 out. 2012. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/album-de-fotos/riachuelo-aposta-no-publico-feminino-com-riachuelo-mulher>>. Acesso em 01 out. 2012.

KARSAKLIAN, E.. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

KOTLER, P.. **Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Editora Atlas, 5ª edição, 1997.

LACERDA, T.. **Mulheres da nova classe média ditam as regras na hora das compras**. Núcleo de Estudos do Varejo - ESPM. 08 set. 2011. Disponível em <<http://varejo.espm.br/2078/mulheres-da-nova-classe-media-ditam-as-regras-na-hora-das-compras>>. Acesso em 15 jul. 2012.

LIPOVETSKY, G.. **O império do efêmero. A moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

LOJAS RENNER S.A.. **Resultados 3T2012**. São Paulo, 30 out. 2012. Disponível em <http://www.mzweb.com.br/renner/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em 17 nov. 2012.

MAMEDE, T. T.; CARVALHO, L.. **Posicionamento Estratégico e Diferencial Competitivo: estudo de caso na Hering S/A**. In: I ENCONTRO DAS FACULDADES DE GESTÃO E NEGÓCIOS. NOVAS FRONTEIRAS TECNOLÓGICAS DA GESTÃO, 2011, Uberlândia/MG. Uberlândia: 2011. Disponível <<http://www.enfagen2012.com.br/ENFAGEN2011/PDF/MKT110.149.pdf>>. Acesso em 23 jun. 2012.

MARISA LOJAS S.A.. **Resultados do 3º trimestre de 2012**. São Paulo, 31 out. 2012. Disponível em <<http://www.marisa.com.br/ri/>>. Acesso em 17 nov. 2012.

MARTINS, C.. **As estratégias da Mercatto para conquistar a classe C**. Mundo do Marketing. 17 mar. 2012. Disponível em <<http://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/planejamento-estrategico/17971/as-estrategias-da-mercatto-para-conquistar-a-classe-c.html>>. Acesso em 15 jul. 2012.

MEDEIROS, J. F. de; CRUZ, C. M. L.. **Comportamento do Consumidor: Fatores que Influenciam no Processo de Decisão de Compra dos Consumidores**. Teoria e Evidencia Economica (UPF), v. 14, p. 167-190, 2006. Disponível em <http://www.upf.tche.br/cepeac/download/rev_esp_2006_art8.pdf>. Acesso em 22 dez. 2012.

MENDES, L. H.. **Premium Eco Denim. Sustentabilidade na empresa *fast fashion***. Florianópolis, SC: Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Artes, Habilitação em Design de Moda, 2011. Disponível em <<http://www.pergamum.udesc.br/dados-bu/000000/0000000000014/00001430.pdf>>. Acesso em 26 dez. 2012.

MUNIZ, L.. **Venda mobile já é realidade para Pão de Açúcar, Netshoes e Hotéis.com**. Mundo do Marketing. 30 ago. 2012. Disponível em <<http://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/digital/25156/venda-mobile-ja-e-realidade-para-pao-de-acucar-netshoes-e-hoteis-com.html>>. Acesso em 25 dez. 2012.

NOGUEIRA, T.. **Cliente preferencial**. Revista Veja. São Paulo: Editora Abril, Edição 2247, Ano 44, n. 50, 14 dez. 2011. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/acervodigital/home.aspx>>. Acesso em 22 dez. 2012.

OLIVON, B.. **Por que C&A, Riachuelo e Pernambucanas dominam o mercado de cartões de lojas?**. Exame. 26 jan. 2012. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/porque-c-a-riachuelo-e-pernambucanas-dominam-o-mercado-brasileiro-de-cartoes-de-lojas>>. Acesso em 17 nov. 2012.

PARIS, I.. **Fashion as a System: Changes in Demand as the Basis for the Establishment of the Italian Fashion System (1960–1970)**. Enterprise & Society OXFORD JOURNALS (2010) 11 (3): 524-559. Oxford University Press, 2010. First published online: July 15, 2010. Disponível em <<http://es.oxfordjournals.org/content/11/3/524.full.pdf+html?sid=73f1524b-acd4-4152-b759-9fb42a6c25bb>> . Acesso em 21 jun. 2012.

PETRY, R.. **Redes de vestuário investem em novos formatos de loja e na segmentação**. Estadão de São Paulo. São Paulo, 10 set. 2011, seção Economia. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,redes-de-vestuario-investem-em-novos-formatos-de-loja-e-na-segmentacao,770667,0.htm>>. Acesso em 14 dez. 2012.

PINDYCK, R. e RUBINFELD, D.. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

POLO, É.. **Cerca de 40 redes de varejo estrangeiras invadem o Brasil**. IG. 31 ago. 2012. Disponível em <<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/2012-08-31/cerca-de-40-redes-de-varejo-estrangeiras-invadem-o-brasil.html>>. Acesso em 23 nov. 2012.

PORTER, M. E. e MONTGOMERY, C. A.. **Estratégia. A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 4ª edição, 1998.

PORTER, M. E.. **Competição. Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1999.

POSNER, H.. **Marketing Fashion**. Londres: Laurence King Publishers, 2011.

PROCHNIK, V.. **Cadeias produtivas e complexos industriais**. Seção do capítulo “Firma, Indústria e Mercados”, do livro HASENCLEVER, L e KUPFER, D. Organização Industrial. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

SOUZA, P.. **Classe C consome R\$55bi em moda**. Universo Varejo. 27 ago. 2012. Disponível em <<http://www.universovarejo.com.br/archives/2739>>. Acesso em 15 set. 2012.

SPARVOLI, R.. **Brasil é destaque em compra por celular**. Núcleo de Estudos do Varejo – ESPM. 15 mai. 2012. Disponível em <<http://varejo.espm.br/3878/brasil-e-destaque-em-compra-por-celular>>. Acesso em 25 dez. 2012.

SPARVOLI, R.. **Brasileiro quer consumir por meio de novos canais**. Núcleo de Estudos do Varejo - ESPM. 29 nov. 2012. Disponível em <<http://varejo.espm.br/6269/brasileiro-quer-consumir-por-meio-de-novos-canais>>. Acesso em 02 dez. 2012.

SPARVOLI, R.. **Classe C: O que este consumidor quer agora?**. Núcleo de Estudos do Varejo - ESPM. 03 ago. 2012. Disponível em <<http://varejo.espm.br/5137/classe-c-o-que-este-consumidor-quer-agora>>. Acesso em 24 out. 2012.

SPARVOLI, R.. **Luiza no chip do celular**. Núcleo de Estudos do Varejo – ESPM. 24 out. 2012. Disponível em <<http://varejo.espm.br/5854/luiza-no-chip-do-celular>>. Acesso em 25 dez. 2012.

SPARVOLI, R.. **Mais de 90% da classe C prioriza preço na hora das compras**. Núcleo de Estudos do Varejo - ESPM. 23 ago. 2012. Disponível em <<http://varejo.espm.br/4884/mais-de-90-da-classe-c-prioriza-preco-na-hora-das-compras>>. Acesso em 11 set. 2012.

SPARVOLI, R.. **Vendas de smartphones crescem 179% no Brasil**. Núcleo de Estudos do Varejo – ESPM. 12 mar. 2012. Disponível em <<http://varejo.espm.br/3057/vendas-de-smartphones-crescem-179-no-brasil>>. Acesso em 25 dez. 2012.

STEFANO, F.; CRUZ, P.. **O novo mapa do consumo**. Revista Exame. São Paulo: Editora Abril, Edição 1022, Ano 16, n. 36, 22 ago. 2012.

TAVARES, D.. **Fast fashion: a moda das lojas de departamento**. Moda Spot. 05 jul. 2010. Disponível em <<http://modaspot.abril.com.br/news/fast-fashion-a-moda-das-lojas-de-departamento?page=3>>. Acesso em 26 dez. 2012.

ZAMBON, M. S.; BENEVIDES, G.. **Compra por impulso e dissonância no varejo**. Giuliani Marketing. Disponível em <<http://www.giulianimarketing.pro.br/documentos/compraporimpulso97114.pdf>>. Acesso em 15 set. 2012.